



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería
Industrial*

Trabajo de Diploma

*Título: Diseño de los perfiles de competencias de
cargos y puestos de trabajo en el hotel "Jagua"*

Autora: Maylín Velázquez Gómez

Tutor(a): Dra. María Sotolongo Sánchez

2006-2007

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en el hotel Jagua perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe con el objetivo de diseñar los perfiles de competencia de los cargos y puestos de trabajo. En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos como punto de partida para detectar la necesidad de realizar un estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo, como base para elaborar los Perfiles de competencias.

Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, las encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. Como resultado de la investigación se elaboró un manual de perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo para el hotel Jagua los cuales son superiores a sus antecesores (los profesiogramas), porque superan las insuficiencias achacadas a éstos y brindan las cualidades que exige la creciente competencia generada por el desarrollo masivo del turismo.

Abstract

The present investigative work has been developed in the Jagua hotel, which belongs to the Hotel Group Gran Caribe, with the purpose of design the competition profiles of charges and work positions. In this sense it was carried out a diagnostic of the current situation of the human resources management, like starting point to detect the necessity to realize a work positions analysis and description study, as a base to elaborate the competitions Profiles.

Among the main techniques and/or methods used for the investigation are documental analysis, direct observation, individual interviews, and enquiries to directors and employees, which showed their efficiency in this kind of study. As a result of the investigation it was elaborated a manual of competitions profiles of charges and work positions for the Jagua hotel, which are superior to their predecessors (the charge profiles), because they overcome the inadequacies attributed to these, and give the qualities that demands the growing competition generated by the tourism massive development.

A mi familia, en especial a mis abuelos, mis padres y mis hermanos, a todos los que confiaron en mí, a todos los que me quieren le dedico el resultado del esfuerzo de toda mi vida.

Para ustedes con todo el amor de este mundo, los quiero.

Ninguna obra humana es posible sin el concurso de muchas personas, sin el apoyo desinteresado y sano de quienes nos aprecian, por ello en obligada correspondencia por su valiosa ayuda le quiero agradecer de forma especial a:

- Ø Mi abuelo por ser como un padre para mí.*
- Ø A mi abuela por sus constantes desvelos y por ser como una madre.*
- Ø A mis padres por siempre los primeros en darme el apoyo necesario.*
- Ø A Mayelin y Estela por toda la ayuda que siempre me han dado.*
- Ø A mis tíos que quiero mucho.*
- Ø A mi prima Anaís por ser tan buena consejera.*
- Ø A mi tutora Maria, porque sin su dedicación y ayuda no habría sido posible llegar hasta aquí.*
- Ø A mis amigas a mis tres grandes amigas por soportarme por ayudarme por estar siempre ahí, a las tres gracias.*
- Ø A magdalena y manolo por toda su ayuda y apoyo.*
- Ø A jean porque me ha dado el amor, el cariño y la ayuda que he necesitado para seguir adelante.*
- Ø A Sinaí y a Gloria trabajadores del hotel Jagua por su valiosísima ayuda.*
- Ø A Dian por su ayuda desinteresada.*
- Ø A mis compañeros de la carrera en especial a aquellos que tanto he molestado en el laboratorio..*
- Ø A Fidel y la revolución cubana por darme la posibilidad de convertirme en una profesional.*

Si he olvidado a alguien espero me disculpe y llegue mi más sincero agradecimiento, recuerden que la memoria es traicionera y los nervios también.

¡A todos gracias, gracias de corazón!

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial	
1.1. Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	5
1.2. Análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP).Concepto, finalidad y objetivos.....	7
1.3. Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo	12
1.4. El profesiograma como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo.....	16
1.5. Perfiles de competencias.....	18
1.6. Situación actual del análisis y descripción de los puestos de trabajo en el sector turístico cubano.....	23
1.7. Conclusiones parciales del Capítulo I.....	26
Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel “Jagua”.	
2.1. Caracterización del Hotel Jagua.....	28
2.2. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el Hotel Jagua.....	30
2.3. Conclusiones parciales Capítulo II.....	47
Capítulo III. Aplicación del procedimiento general seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”	
3.1. Selección y adecuación del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”.....	48
3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”.....	52
3.3. Comparación de los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo propuestos existentes con los perfiles de competencias elaborados para el hotel.....	59
3.4. Conclusiones parciales Capítulo III.....	63
Conclusiones generales	64
Recomendaciones	66
Bibliografía	67
Anexos	

Introducción

En el mundo actual más del 80% de las empresas se dedican a las prestaciones de servicios. Algunos estudios realizados sobre el comportamiento humano revelan que cuando un individuo se siente satisfecho, en alguna medida, puede desempeñar mejor su trabajo; de ahí que las empresas que brindan un servicio se preocupen porque su personal sea el más capaz y apto para desenvolverse correctamente ante las expectativas del cliente.

El Turismo es una de las principales fuentes de captación de divisas en el mundo, que constituye la tercera industria y todas las estimaciones apuntan a que se configurará, en no mucho tiempo, como la primera actividad económica mundial por su volumen de facturación.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

El necesario incremento de la inversión extranjera en nuestro país, y el consiguiente arribo de las empresas de más competencia en correspondencia con la globalización del mercado y la aguda competencia que incentiva, trae también sus exigencias respecto a las condiciones de trabajo y su ergonomía, así como deberá trabajarse en los requisitos y responsabilidades, en especial en el sector turístico donde se destacan determinadas. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Esto se puede lograr a través de la aplicación de una de las principales actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos, el análisis y descripción de puestos de trabajo que permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y de personalidad que deben poseer las personas que los ocupen. Las cuales quedan plasmadas en un documento que se nombra profesiograma, el cual durante mucho tiempo ha marcado una pauta metodológica fundamental, a la vez de ser un elemento de conexión técnico organizativo en la Gestión de Recursos Humanos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se han basado de un modo u otro, en la información que proporcionan los profesiogramas, de ahí que estos pueden ser considerados como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos.

Sin embargo, en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta Santos, 2000)

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Todo lo anterior implica y justifica la necesidad de que estas instalaciones cuenten con un Manual de perfiles de competencias y el hotel “Jagua” que posee un gran atractivo turístico puesto que tiene la ventaja geográfica de estar ubicado en una ciudad como Cienfuegos, “La Perla del Sur” no se encuentra excluido de esta necesidad. En este hotel a través de estudios previos realizados se pusieron en evidencia las insuficiencias siguientes: los Profesiogramas vigentes están desactualizados lo que provoca que el personal seleccionado para ocupar determinado puesto de trabajo en ocasiones no cumple con todos los requisitos que realmente necesitaba esa ocupación, esto ha conllevado a que en muchos casos se ha tenido que enviar al personal a capacitar lo cual aumenta los gastos de la instalación. Además existen puestos que se han unificado y no existe ningún documento donde se encuentren especificadas las competencias que debe presentar el ocupante del mismo y esto puede provocar que la persona seleccionada no sea la idónea así como el desconocimiento por parte de esta de cada una de sus funciones. También existen problemas en la determinación de indicadores para la evaluación del desempeño.

La situación problémica antes expuesta, en síntesis, hace referencia directa a la ausencia de un manual de de perfiles de competencias que se adapte a las exigencias de cada cargo y puesto de trabajo en el entorno actual esto constituye un **problema científico** a resolver, por cuanto, para su solución es necesario llevar a cabo un proceso investigativo sobre los procedimientos existentes para estos fines y sus posibilidades de aplicación para dar respuesta a las nuevas exigencias del entorno, ante la creciente competencia que genera el desarrollo masivo del turismo, aplicando para ello los métodos y técnicas necesarias con el adecuado rigor científico que el caso exige.

Las consideraciones anteriores unidas, a la revisión de la literatura especializada, así como la consulta a otras fuentes que permitieron estructurar el marco teórico o referencial de esta investigación, condujeron a formular la **hipótesis de investigación** siguiente:

Mediante la aplicación de un procedimiento para el análisis y descripción de puestos de trabajo es posible diseñar los perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”, de forma tal que sean cualitativamente superiores a sus antecesores los profesiogramas de cargo existentes en aquellos aspectos, tales como las funciones fundamentales, la formación mínima necesaria, las competencias del puesto o cargo, experiencia previa, así como responsabilidades y las condiciones de trabajo.

El objetivo general que se planteó en el desarrollo de esta investigación se dirigió a: aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencias acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y que contribuyan a la gestión eficaz de los recursos humanos, posibilitando el éxito de esta instalación.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- ✚ Elaborar el marco teórico o de referencia de la investigación derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con el análisis y descripción de puestos de trabajo que sirva de soporte teórico y guía para la investigación, así como un documento referativo con fines docentes, metodológico e investigativo en esta temática.
- ✚ Realizar un análisis del estado actual de la Gestión de Recursos Humanos existente en el hotel Jagua, Cienfuegos.
- ✚ Aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencia de cargo y puestos de trabajo acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y que contribuyan a la gestión eficaz de los recursos humanos, posibilitando el éxito de este hotel.

Como novedad científica se puede destacar que el hotel Jagua dispone de un manual de perfiles de competencia resultante de esta tesis un documento de suma importancia que es para el desarrollo del trabajo del departamento de recursos humanos como base para la selección del personal, la evaluación del desempeño, la determinación de las necesidades de formación, entre otras políticas de recurso humanos.

La tesis se organizó con la estructura siguiente: Introducción, Capítulo I marco teórico de la investigación; Capítulo II Diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en el hotel “Jagua”, Capítulo III Aplicación del procedimiento general seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”; Conclusiones; recomendaciones; Bibliografía y Anexos.

Capitulo I: Marco teórico referencial de la investigación

Introducción

En este capítulo se estudiaron los antecedentes del tema objeto de estudio, sobre la base de la revisión de la literatura especializada y la consulta de otras fuentes bibliográficas con el objetivo de construir el marco teórico que sustentó esta investigación.

Buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación, de todas las actividades claves de la gestión de recursos humanos, se hizo especial énfasis en el análisis y descripción de puestos de trabajo. Teniendo en cuenta que casi todas las actividades claves de la GRH se basan de un modo u otro en informaciones proporcionadas por un estudio de este tipo, se evidenció la necesidad de garantizar la

calidad de las informaciones registradas al respecto. En este sentido se estudiaron los métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Como resultado de un análisis y descripción de puestos de trabajo se obtienen los profesiogramas, y actualmente se habla también de perfiles de competencia. Por lo tanto, teniendo en cuenta el objeto de estudio de esta tesis fue necesario estudiar sus particularidades especialmente en el sector turístico nacional.

De esta forma, los temas fundamentales tratados de forma general y por orden son los siguientes:

- Ø Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Ø Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto. Finalidad y objetivos.
- Ø Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Ø El profesiograma como resultado del análisis y diseño de puestos de trabajo.
- Ø Los perfiles de competencia.
- Ø Situación actual del análisis y descripción de los puestos de trabajo en el sector turístico cubano.

1.1. Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares de análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control (WERTHER & DAVIS, 1990).

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras (WERTHER & DAVIS, 1990).

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Ducceschi, 1982).

1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP).Concepto, finalidad y objetivos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo. (Ducceschi, 1982; Barranco, 1993; French, 1993, Sánchez García, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos 1997) aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos (Chiavenato, 1988), análisis de puesto (Werther & Davis, 1992; Ivancevich & Lorezi, 1996 y Reyes Ponce, 1996), análisis del trabajo (Sikula, 1989) y análisis de la tarea (Vaughn, 1971 y Casa Bartol, 1992).

En correspondencia con estas denominaciones existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una u otra forma, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o

características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como recursos que normalmente utiliza el mismo.

Dado la amplia gama de fuentes bibliográficas consultada se hace una diferenciación teórico-conceptual entre los términos análisis, descripción y especificaciones de puestos de trabajo, se considera oportuno hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

El análisis de puestos (Job Analysis) es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean (Harper & Lynch, 1992).

Por lo general, el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo (Harper & Lynch, 1992; Sánchez García, 1993 e Ivancevich & Lorenzi, 1996). Sin embargo existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre estos dos conceptos. Las organizaciones pequeñas y medianas a menudo combinan estas dos declaraciones (Gallego, 1987; Sikula, 1989 y Cuesta Santos, 1997).

El análisis de puesto constituye la piedra angular de todas las funciones de RH e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que este tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. Para ello, se requiere identificar los puestos que se van a diseñar, preparar un cuestionario de análisis con el objeto de determinar labores, responsabilidades, conocimientos habilidades y niveles de desempeño; así como obtener la información para el análisis por medio de entrevistas, comités de expertos, bitácoras de empleados y observación directa.

La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo [Harper & Lynch, 1992]. Según Sánchez García [1993], la descripción del puesto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración del puesto. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, con base en las funciones y responsabilidades que desempeña el titular de dicho puesto y que permite formar un juicio bien fundado sobre el mismo. Para su correcta redacción debe existir el verbo en infinitivo, aparecer el elemento normativo que indique políticas, normas, reglas y

procedimientos; plasmar la función como elemento visible y establecer el resultado final.

Por otra parte, la especificación del puesto de trabajo (Job Specification) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de estudio y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto y precisamente, mediante esta información, es que se elabora el profesiograma (Harper & Lych, 1992). La especificación del puesto de trabajo traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño en el mismo. Con frecuencia este documento se añade a la descripción del puesto.

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de aumento. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener:

- Ø Identificación del mismo.
- Ø Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
- Ø Funciones principal y secundarias que se van a desarrollar.
- Ø Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
- Ø Condicionantes (físicos, edad, ambientales).
- Ø Formación y experiencia necesaria.
- Ø Dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo.
- Ø Posibles causas de fracaso.
- Ø Grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación.
- Ø Jerarquía de mandos.
- Ø Colaboradores a su cargo.
- Ø Valoración del rendimiento.
- Ø Remuneración.
- Ø Oportunidades que ofrece el puesto.

Otro aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones de puesto de trabajo es la elección entre dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados y descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador [Fernández Ríos, 1995].

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado y determinan la naturaleza y la carga de trabajo en términos **mesurables**. Este tipo de descripción tiene sus **ventajas** e **inconvenientes**.

ü **Ventajas:**

- ▶ Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- ▶ El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares establecidos y por ende, evaluado.
- ▶ Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparara su actuación real con una actuación esperada.
- ▶ En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Ü **Inconvenientes**

- ▶ Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto de trabajo en estos términos; generalmente requiere de expertos analistas y redactores de descripciones.
- ▶ Puede complicar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en muchas descripciones convencionales.
- ▶ En las descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades y calificaciones que deberá tener el ocupante para cumplir con determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo.

Ü **Ventajas:**

- ▶ Mediante este tipo de descripciones, los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se esperas de ellos.
- ▶ Conocen con bastante detalle el nivel de calificación requerido para ocupar un puesto y para ser promocionado.

Ü **Inconvenientes**

- ▶ Cuando cambian las condiciones generales y/o especificas del puesto de trabajo, habrá que proceder a nuevas descripciones.
- ▶ No son suficientes para llevar a acabo la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (Werther & Davis ,1992 y Harper & Lynch, 1992).

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Seguridad e higiene: Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.

Planes de carrera: Para su diseño oportuno con el establecimiento; también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un

mapa de puestos de trabajo claramente descritos y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Otras de las finalidades que pueden tener el análisis y diseño de puestos de trabajo son:

- ▶ Determinación de deberes, responsabilidades y jerarquía de autoridad.
- ▶ Mejora de la comunicación entre el personal de la organización.
- ▶ Eliminación de duplicidad en las tareas, así como de puestos vacíos de contenido.
- ▶ Detección de la actual estructura organizacional.
- ▶ El conocimiento de los propios deberes y responsabilidades actúa como guía a seguir para el propio empleado, y puede convertirse en un factor motivante.
- ▶ Como estrategia de acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización, teniendo de esta forma muy clara sus funciones y responsabilidades.

Esto corrobora una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la gestión de recursos humanos citadas anteriormente tendrán validez cuestionable. En tal sentido conocer las características de los principales métodos utilizados para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo resulta una necesidad evidente.

1.3 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Para el análisis y descripción de puestos de trabajo los métodos que más se utilizan son los siguientes:

- ▶ Método de observación directa
- ▶ Cuestionario
- ▶ Entrevista
- ▶ Métodos Mixtos
- ▶ Método de expertos
- ▶ Diario de actividades

1. Observación directa:

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, propio de puestos que exigen poca calificación. [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997]

ü Ventajas:

- ▶ Proporciona datos veraces al ser un procedimiento objetivo y empírico.

- ▶ Se realiza un registro sistemático y homogéneo de los datos.
- ▶ Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica de análisis de puestos de trabajo (lo que hace, como lo hace y por qué lo hace)

Ü **Desventajas:**

- ▶ La observación puede interferir en el comportamiento de las personas.
- ▶ Se requiere tiempo y esfuerzos por lo que su costo es alto.
- ▶ No recomendable cuando las tareas son complejas o de tipo intelectual.
- ▶ La persona no participa en el proceso de análisis.

2. Método del cuestionario:

El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un **cuestionario o encuesta**. Este(a) puede adoptar dos formas (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Simula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997):

- Ø **Cuestionario abierto:** se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con precisión todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
- Ø **Cuestionario pautado:** se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda una serie de preguntas prefijadas.

Ü **Ventajas:**

- ▶ Proporciona una gran gama de información si el cuestionario es exhaustivo.
- ▶ La información es valiosa si se siguen las recomendaciones establecidas.
- ▶ Supone una participación activa de los titulares de los puestos.

Ü **Desventajas:**

- ▶ No es conveniente en puestos de bajo nivel.
- ▶ Supone un trabajo arduo y laborioso a la hora de corregir y analizar todos los cuestionarios.
- ▶ Suele utilizarse con entrevistas personales.
- ▶ Las personas suelen exagerar sus funciones.
- ▶ La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.
- ▶ Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del refuerzo de otro método para completarse correctamente.

3. Entrevista: La información se recoge mediante el **diálogo** con los trabajadores; se basa totalmente en el **contacto directo** y en los **mecanismos de colaboración** y de la participación. Se pueden utilizar

tres variantes: **entrevistas individuales, de observación y de grupo**. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo. (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997)

Ü **Ventajas:**

- ▶ Versatilidad de los datos recogidos.
- ▶ Al ser un método más personalizado posee mayor riqueza informativa.
- ▶ Obtención de datos relativos a un cargo a través de la persona que más lo conoce.
- ▶ Es el método más utilizado y preferido.
- ▶ Hace partícipe del método al trabajador

Ü **Desventaja:**

- ▶ Requiere gran cantidad de tiempo y esfuerzo por lo que es costoso.
- ▶ Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia la falta de comprensión y la no aceptación de los objetivos.
- ▶ Este método cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

4. Mixtos: Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos. [Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Cuesta Santos, 1997].

Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

1. Observación directa y cuestionarios
2. Observación directa y entrevista
3. Cuestionarios y entrevistas

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

5. Diario de actividades: Este método se basa en que los trabajadores deben registrar en, en una especie de diario, todo lo que hacen mientras están trabajando. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el más accesible a la distorsión. Sin embargo, puede proporcionar una sinopsis sistemática de las actividades ejecutadas, aunque no puede proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el puesto o cargo. (Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997).

6. Método de experto: este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censura de ningún tipo. Se selecciona un número de

experto, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos. (Calvés Hernández, 1988; Casa Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997).

Partiendo de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo la autora opina que no existe un método mejor o peor que los demás sino que cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas así como campos de aplicación en función de las características de los puestos de trabajo objeto de estudio y de la entidad. Teniendo en cuenta las particularidades del sector turístico en Cuba y partiendo de lo planteado en relación a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo, se decidió adoptar en el marco de esta investigación un método mixto para la elaboración de los profesiogramas puesto que la combinación de algunos de estos métodos permite aminorar las dificultades, que se encuentran al emplear de forma independiente cada uno de ellos, como se explicó anteriormente.

La calidad de la información comprendida en el profesiograma dependerá, en gran medida, de la adecuada selección de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo.

1.4 El profesiograma como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo.

El resultado del análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente psíquica, física y ambiental, se plasma en lo que se denomina profesiograma; o sea, este viene a ser la síntesis del análisis del puesto de trabajo [Gallego, 1987].

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos (1997) “el profesiograma, es el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo (ver anexo1)

De acuerdo con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura especializada en el marco de esta investigación (Vaughn, 1971; Gallego, 1987; Chiavenato, 1988; Sikula, 1989; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; French, 1993; Sánchez García 1993 y Cuesta Santos, 1997), en la descripción de puestos de trabajo, expresado en el profesiograma, se deben desarrollar las componentes siguientes:

Contenidos:

- Ø Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto (¿Qué hace él o los ocupantes del mismo?).

- Ø Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿Cómo lo hace?).
- Ø Objetivo (misión) ¿qué pretende conseguir? (¿Para qué lo hace?)

Requisitos y responsabilidades

- Ø Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida; conocimientos y aptitudes).
- Ø Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes)
- Ø Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto

Condiciones de trabajo:

- Ø Condiciónes físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales.
- Ø Período en el que se desempeñará el trabajo (¿cuándo? Y los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes).

Es necesario considerar también que los componentes esenciales del profesiograma interactúan o se interrelacionan; no se puede concebir como partes aisladas.

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados. En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente. Según Fernández Ríos (1995) se recomienda observar las siguientes reglas:

- Ø Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- Ø La descripción debe ser sencilla.
- Ø Palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
- Ø Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- Ø Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
- Ø Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando

duplicaciones y redundancias innecesarias.

- Ø Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

El profesiograma debe brindar información detallada y abarcadora de todos los puestos de trabajo teniendo en cuenta la repercusión e importancia que esta información tiene en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

Sin embargo, en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.

1.5 Perfiles de competencias.

Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior. (Arráiz, 2000)

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta Santos, 2000)

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Los Perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo

comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Hoy día ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos (Arráiz, 2000.). Estos grupos se muestran de la siguiente manera:

Ü **Competencias de logro y acción.**

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Ü **Competencias de ayuda y servicios.**

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Ü **Competencias de Influencias**

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Ü **Competencias Gerenciales**

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Ü **Competencias cognitivas**

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Ü **Competencias de Eficacia Personal.**

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Para la determinación de estas competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Ø Entrevistas
- Ø Panel de expertos
- Ø Entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto
- Ø Bases de datos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el **panel de expertos**, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto. La muestra debe estar constituida (según

expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio.

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándose así una **Base de Datos** para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas con un alto grado de confiabilidad:

- Ø **Cuestionarios de Competencias:** A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.
- Ø **Entrevista focalizada:** Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.
- Ø **Assesmen:** se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran la Assesment Center la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; lo que la hace costosa de manera considerable.

El análisis hasta aquí efectuado permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre *contratar por la motivación y desarrollar conocimientos y capacidades*.

No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

La configuración del perfil de competencias (ver anexo 2), parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (Comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Ü **Competencias del puesto:**

- Ø **Qué hace** él o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la **Competencia laboral**. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las **funciones** y después las **competencias**.
- Ø **Cómo lo hace:** Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo.
- Ø **Para qué lo hace:** Objetivo fundamental (**misión**) que pretende conseguir.

Ü **Requisitos y responsabilidades:**

- Ø Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- Ø Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Ø Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Ü **Condiciones de trabajo:**

- Ø ¿Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales?
- Ø ¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes?

En el perfil de cargo por competencia, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, si no se alcanza esta expresión y, sobre todo, si no se alcanza bien. Partiendo de la existencia de un buen profesiograma, se puede reflejar en una secuencia, pretendiendo didáctica, la relación técnico- organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en

los objetivos específicos del sistema de GRH [Cuesta Santos, 1997], donde se puedan observar el lugar y papel de los profesiogramas, como punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos. (ver Anexo 3)

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los empleados que los desempeñarán, hay que explicarles en qué consiste el profesiograma resultante. Poner un tiempo a prueba el profesiograma es muy útil, habiendo desarrollado acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo (ver Anexo 4).

Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcar, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

1.6. Situación actual del análisis y descripción de los puestos de trabajo en el sector turístico cubano.

En Cuba el necesario incremento de la inversión extranjera, con el consiguiente arribo de las empresas de más competencias, en correspondencia con la globalización del mercado, ha obligado al país a una administración y comercialización más profesional de sus empresas, estableciéndose incluso, algunas formas de asociaciones económicas en este sentido. Por lo tanto se hizo imprescindible la elaboración de los profesiogramas de los distintos sectores de la economía cubana.

En el país las primeras experiencias al respecto se concentran en el sector turístico; donde algunas cadenas hoteleras comenzaron a dar los primeros pasos en este sentido, elaborando manuales de perfiles de cargo y puestos de trabajo.

En septiembre de 1998, el MINTUR en el afán por perfeccionar y fortalecer su gestión de recursos humanos, elaboró la metodología para los diseños de puestos de trabajo, que traza un plan de acción

para la realización de análisis y descripción de puestos de trabajo y sus perfiles en el sector, pero en la actualidad no se han obtenido resultados concretos, además de presentarse un gran número de dificultades en el trabajo, como por ejemplo: la no suficiente concientización en las entidades e instalaciones de la necesidad de su realización por la aparente complejidad del trabajo.

En la metodología del MINTUR (1998) antes referenciada se define un proceso de diseño de puestos de trabajo que tiene como aspecto decisivo la obtención de la información acerca del puesto de trabajo en cuestión, la cual tomando como punto de partida las misiones en la organización debe alcanzar lo siguiente:

- Ø Datos generales del puesto de trabajo e integración en la estructura de la organización estableciendo sus relaciones internas, creando un flujo de comunicación adecuados, considerándolo desde el inicio como una pieza tan fundamental como las otras.
- Ø Tareas funciones y actividades que se desarrollarán desde el puesto, particularizando las que se realizan, de manera periódica, diarias o permanentes y de manera eventual, valorando en el caso de los directivos las situaciones y urgencias que en ocasiones limitan o obstaculizan sin trabajo, como por ejemplo la atención a visitas fuera de programa, las reuniones que se convocan por prioridades urgentes, etc. Aquí el análisis debe ser igual que en todos los casos muy objetivo y con sentido creador, téngase en cuenta que desde, la década del noventa se ha venido superando el enfoque de Taylor clásico centrado en conjunto de funciones para hablar de procesos y de su flujo en particular en las instalaciones hoteleras y así evaluar con certeza en la práctica las potencialidades reales de cada director presente o futuro.
- Ø Relación de los necesarios para realizar los trabajos, combinando las expectativas surgidas con lo que realmente se espera y se puede obtener del puesto.
- Ø Preparación de la persona para el puesto, enfocada a través de su formación, capacidad, capacidad, experiencia, etc. Y que serán necesarias para el logro de los resultados esperados.
- Ø En el análisis se incluyen otros factores referidos a al vía de superación, según sea el caso, partiendo del análisis de sus carencias de desempeño, lo que puede obedecer a problemas de actitud o a falta de habilidades, este es un tema a profundizar por parte de los especialistas para lograr un diagnostico preciso, teniendo en cuenta las condiciones que tiene el directivo actual o futuro para desarrollar su trabajo, el conocimiento que tienen de la tecnología, cómo manifiesta en el orden funcional de su labor la idoneidad real demostrada, qué habilidades o actitudes y aptitudes no desarrolladas impiden que el directivo se muestre competente y cumpla haciendo cumplir los objetivos de la organización generando una conducta positiva en todas o al menos en la inmensa mayoría de sus colaboradores.

A continuación se presentan los pasos a seguir según la Metodología del MINTUR para el análisis y descripción de puestos de trabajo.

1. Identificación general del puesto

Reconocimiento del puesto, que será objeto de análisis a través de las respuestas a las interrogantes:

- a) ¿De que puesto se trata?
- b) ¿Dónde está ubicado, o se plantea ubicar dentro de la estructura?
- c) ¿Existe o es de nueva creación?

2. Recopilación de información sobre el puesto

Existen diferentes técnicas para obtener la información y realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Entre las más usadas se destacan:

- a) Método de observación
- b) Método del cuestionario estructurado
- c) Método de la entrevista personal
- d) Método del diario de actividades

La práctica ha demostrado que lo más efectivo, es el uso combinado de varias técnicas a la vez.

3. Procesamiento y Análisis de la observación obtenida.

En este paso se realiza la evaluación, el análisis y organización de toda la información recopilada en el paso anterior, posteriormente se realiza la confección de la descripción del puesto.

4. Formulación de la descripción del puesto y su perfil.

Se reporta por escrito, el contenido del puesto, basado en las funciones y responsabilidades que corresponda realizar.

Es necesario a la hora de realizar la formulación de la descripción tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ø La redacción será clara, lógica, concisa, y sencilla, usando la menor cantidad de palabras y el lenguaje lo más sencillo posible, evitando los términos ambiguos.
- Ø La descripción se hará con viveza por lo que se usarán verbos en infinitivo, donde el sujeto sea la persona que ocupara el cargo.
- Ø Se debe describir el puesto tal y como es en el momento del trabajo y no en como existiría bajo otras condiciones.

Este es el documento que ha servido de referencia en Cuba a las entidades del MINTUR para el diseño de los puestos de trabajo.

El pasado año 2006, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social puso en vigor los nuevos calificadores de cargos comunes, ramales y propios de todos los organismos, los cuales, bajo un enfoque de perfil amplio, difieren de los anteriores en cuanto a las funciones de cada puesto de trabajo y la calificación,

titulación y conocimientos requeridos. La aplicación de estos calificadores exigía un proceso de implementación que constituyera no solo una vía para informar a los trabajadores sino que, además, estableciera un compromiso de estos con la entidad de alcanzar los requisitos exigidos. Es por ello que el propio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resuelve regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil a través de la resolución 28/2006 con el propósito de extender la aplicación del principio de la idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores alcancen los requisitos establecidos.

La aplicación de esta resolución obliga a las entidades a rediseñar sus perfiles de competencias teniendo en cuenta las nuevas funciones y exigencias. Sin embargo esta resolución no explica cómo elaborar los perfiles de competencias, siendo este un problema científico a resolver.

1.7 Conclusiones parciales del Capítulo I

Del análisis de la literatura especializada y de la consulta a otras fuentes, se pueden derivar las conclusiones parciales que a continuación se relacionan y que constituyen, de hecho, el marco teórico o referencial que sustentó la investigación realizada.

- ✓ El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos en el sector turístico porque casi todas las actividades claves se basan en informaciones proporcionadas al respecto. El análisis del puesto de trabajo debe centrarse exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa.
- ✓ El profesiograma constituye, en general, la síntesis del análisis del puesto de trabajo.
- ✓ Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas puesto que es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.
- ✓ Aunque en el sector turístico existe experiencia en la elaboración de profesiogramas existen instalaciones donde estos se encuentran desactualizados.

Capítulo 2: *Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en el Hotel “Jagua”.*

2.1. Caracterización del hotel Jagua.

El Hotel Jagua con un estilo constructivo que responde a los códigos del racionalismo de los años 50, caracterizado por líneas rectas, planta libre, sobriedad y la utilización de colores pasteles, está ubicada en una pequeña península de la parte norte y central de la Bahía de Jagua conocida con el nombre de Punta Gorda. Desde este lugar se domina visualmente las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo del Escambray. Por su emplazamiento se considera un **hotel de Ciudad**, donde predomina un cliente de circuito, de mediana edad.

Este hotel con domicilio legal en calle 37 #1 e/ 0 Y 2, Punta Gorda, Cienfuegos, es una empresa adscripta a una organización superior de dirección, que es la Casa Matriz del Grupo Hotelero Gran Caribe, con personalidad jurídica propia y domicilio legal en calle 7ma No 4210 e/ 42 y 44 Miramar, Ciudad de La Habana.

De acuerdo con la categoría (por estrellaje) establecida en el país, atendiendo a los factores siguientes: características técnico – constructivas de la instalación (incluye lugar de ubicación, cantidad de habitaciones, etc.) y cantidad y variedad de servicios, esta instalación ostenta la categoría de cuatro (4) estrellas.

Gracias a un extenso proceso de remodelación al que se vio sometida la instalación se recuperó su estilo distintivo de los años 50. En estos momentos, se cuenta con una capacidad ocupacional de 149 habitaciones de las cuales 13 son cabañas, 2 suites y 134 dobles, cuenta con un Restaurante clásico con capacidad para 180 comensales bien acomodados, una mesa buffet con comida tradicional e internacional, un bar lobby que funciona las 24 horas del día con una variada gama de vinos, ron y licores, un Snack Bar que funciona como cafetería, piscina que cumple las normas internacionales, y un cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía. Además se brindan otros servicios adicionales como son alquiler de cajas de seguridad, servicio de Internet, cambio de moneda, telefonía, TV cable, alquiler de coches. Además cuenta con una galería de arte donde se realiza la expoventa de cuadros de reconocidos artistas del territorio, la misma es atendida mediante contrato a través del Fondo de Bienes Culturales, y existen otras ofertas culturales, respondiendo a los servicios exigidos para un hotel 4 estrellas.

El hotel cuenta con una estructura organizativa (ver Anexo 5) que se encuentra en correspondencia con los servicios que brinda.

*Su **misión** es satisfacer a cada momento a sus clientes sobrepasando sus expectativas, brindándoles un servicio de excelencia y personalizado en un ambiente distintivo.*

*En correspondencia con lo planteado anteriormente su **visión** es hotel preferido por todos los clientes, con atractivos deseados por su estilo distintivo funcional y elegante, colocando a nuestro*

hotel gran caribe jagua como insignia de la ciudad de Cienfuegos y líder en la industria turística del país.

Principios por los que se rigen sus empleados.

Respeto:

Valorar las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.

Responsabilidad:

Actuar con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

Trabajo en equipo:

Trabajar en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

Delegación:

Se tienen las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para sobrepasar las expectativas. Se confía y se apoya a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

Valores:

- ✚ Patriotismo y moral revolucionaria
- ✚ Integridad
- ✚ Honestidad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Sentido de pertenencia
- ✚ Cooperación
- ✚ Alcance de los Objetivos y Metas
- ✚ Calidad en el desempeño de labores
- ✚ Estabilidad
- ✚ Hospitalidad y Cortesía
- ✚ Superación continua e Innovación

2.2 Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel “Jagua”.

Los recursos humanos desempeñan un papel relevante en las instalaciones hoteleras, de su capacidad humana, de sus potencialidades y de su desarrollo, dependerá en su éxito o fracaso. El éxito estará garantizado en gran medida, por la manera como la gerencia maneje los

recursos humanos que tiene a su cargo. Lo anterior implica la necesidad de realizar un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel objeto de estudio, para determinar cual es la situación real de este subsistema en la actualidad, revelando así, las insuficiencias y las causas que lo originan, su forma de manifestarse y las posibles consecuencias, para determinar las formas y vías indicadas para su erradicación.

El diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel se realizó a partir de la búsqueda de información a través de diferentes métodos y técnicas tales como la entrevista individual, la encuesta a directivos y la observación directa.

Factores de situación

Ø Características de la fuerza laboral.

Como parte de este análisis se procede a determinar cómo es el comportamiento del subsistema de personal haciendo énfasis en la composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional, sexo, edad y nivel de escolaridad.

✓ Categoría ocupacional: El hotel cuenta con una plantilla de 131 trabajadores distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: en directivos, técnicos, de servicios y operarios (ver anexo 6). En la tabla1 se muestra la cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Tabla 1: Composición de la plantilla por categoría ocupacional. (Fuente: elaboración propia)

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores
Directivos	12
Técnicos	23
Servicios	62
Operarios	34

En la figura1 que se muestra a continuación aparecen representados de forma gráfica que porcentaje de trabajadores pertenece a cada una de las categorías ocupacionales existentes en el hotel.

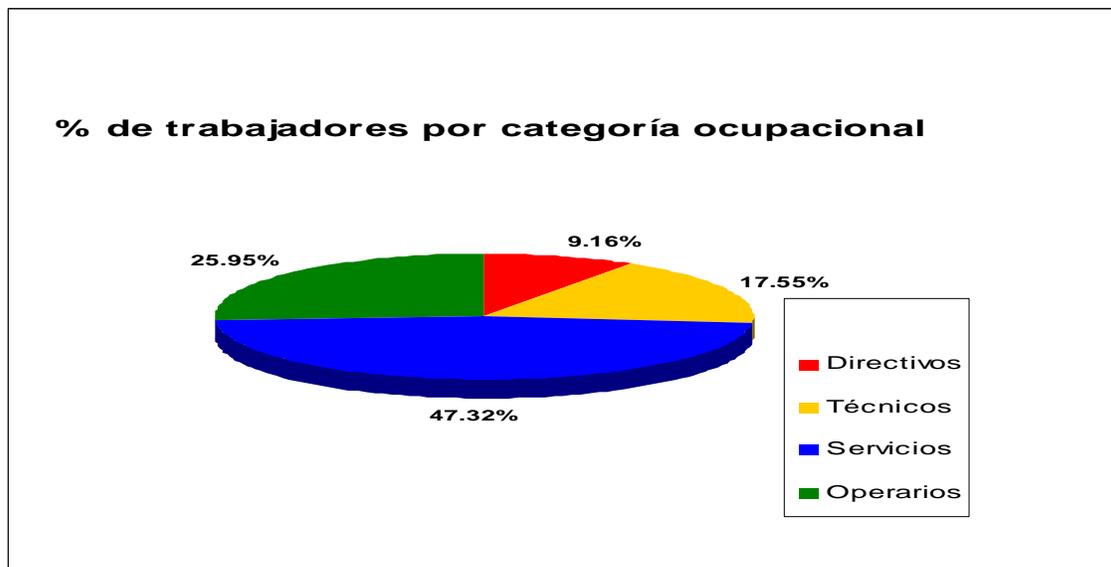


Figura. 1 Porcentaje de trabajadores por categoría ocupacional.

Como se aprecia el 47.32 % del total de trabajadores está vinculado directamente a las actividades de servicio, lo que fundamenta la importancia que se le confiere a la calidad como resultado de la percepción que tienen los clientes del servicio.

✓ Composición por nivel de escolaridad:

En la tabla 2 se muestra la cantidad de trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad y en la figura 2 se puede observar en forma gráfica que porcentaje representa cada una de estas cantidades de la totalidad de trabajadores del hotel.

Tabla 2: Composición de la plantilla según el nivel escolar.

Nivel de escolaridad	Cantidad de Trabajadores	% que representa
Sexto	5	3.81
Noveno	33	25.19
Técnicos Medio	37	28.24
Medio superior	19	14.50
Universitario	30	22.90

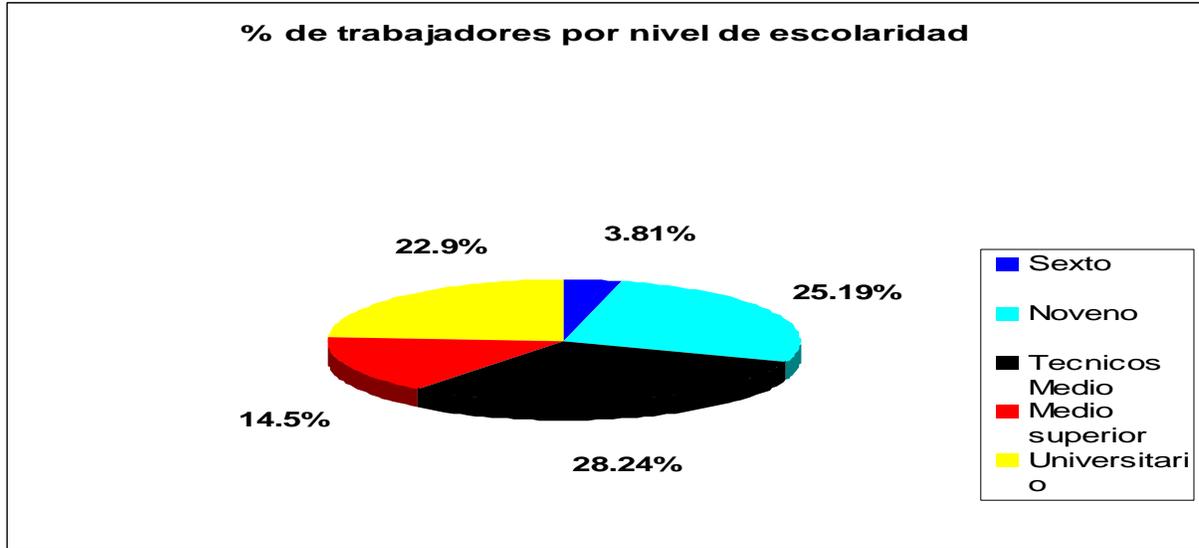


Figura. 2 Porcentaje de trabajadores por nivel de escolaridad.

Haciendo un análisis del nivel escolar de los trabajadores mediante la información que ofrece el gráfico de la figura 2 el cual revela que el 29% de la plantilla presenta un nivel de enseñanza por debajo del nivel medio y otro 28.24% se encuentra en este nivel pero esto se amortigua con las posibilidades de capacitación que brinda la instalación, en coordinación con la Escuela de Hotelería y Turismo.

✓ Composición por edades:

En la tabla 3 se puede apreciar la composición de la plantilla atendiendo a la edad de los trabajadores.

Tabla 3: Composición de la plantilla por edades.

Rango de edades	Cantidad de Trabajadores
18-35	34
36-45	49
46-55	32
>56	16

En la figura 3 se muestra el porcentaje de trabajadores que se encuentra en cada uno de los rangos de edades señalados.

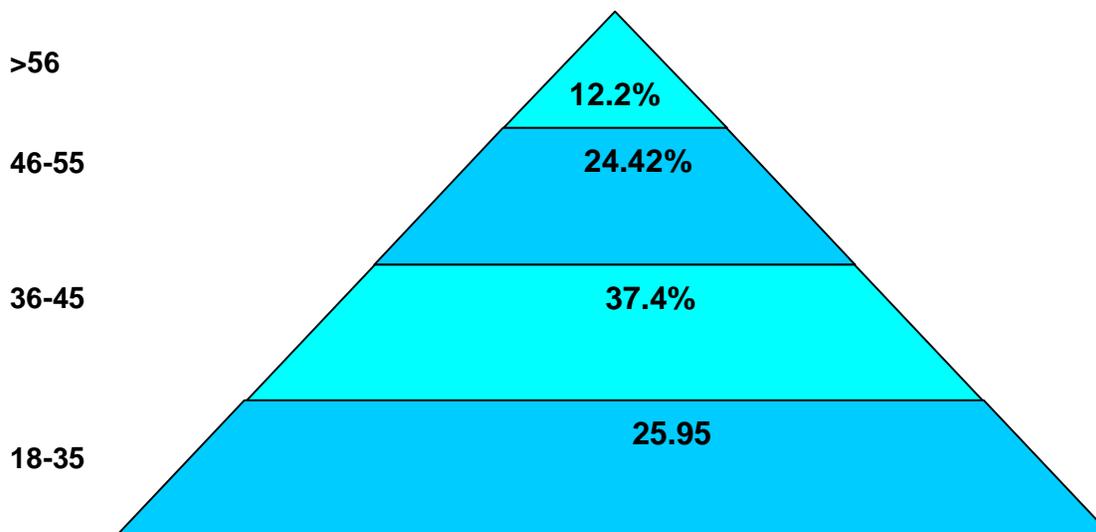


Figura 3. Pirámide de edades del hotel "Jagua" .

Al analizar la pirámide de edades, se observa que el 25.95 % de los trabajadores es menor de 35 años mientras que el 36.62% de la población se encuentra por encima de los 45 años en este punto hay que hacer un alerta sobre el envejecimiento de la fuerza laboral. Se deben priorizar políticas de reclutamiento y selección en el hotel.

✓ Composición por sexo: La cantidad de trabajadores existentes por cada uno de los sexos se muestra en la tabla 4, mientras que en la figura 4 se representa de forma gráfica que porcentaje de la plantilla de trabajadores pertenecen al sexo femenino y que porcentaje al masculino,

Tabla 4: Composición de la plantilla según el sexo.

Sexo	Cantidad de Trabajadores
Mujeres	57
Hombres	74
Total	131



Figura 4. Porcentaje que representa cada uno de los sexos de la cantidad de trabajadores.

Al analizar el porcentaje de cada sexo se observa que el sexo masculino abarca la mayor parte de la población con un 56.48% mientras que las mujeres conforman el 43.52% estableciéndose así un relativo equilibrio entre ambos sexos.

Con el propósito de realizar una valoración acerca de la naturaleza de las personas en el trabajo, se realizó un análisis del inventario de personal, conocido en las empresas cubanas como el expediente laboral del trabajador, en este se recogen los datos siguientes:

- Un modelo donde constan los datos personales del trabajador; antecedentes laborales, actividad a realizar, movimientos y salario a devengar, así como el control de las ausencias y motivos de éstas.
- Contratos de trabajo y sus anexos correspondientes.
- Certificación, o constancia de la actualización del registro de inscripción profesional, en los casos en que corresponda.
- Nombramiento o designación.
- Boleta de asignación del graduado;
- Documento donde se acredite la calificación del trabajador mediante título emitido por el centro de enseñanza correspondiente a favor del graduado o la certificación del centro de enseñanza en el que se graduó o de curso de capacitación y desarrollo;
- Documentos relacionados con la seguridad social que acreditan el tiempo de trabajo, salarios devengados o ambos;
- Copia de resoluciones sobre sanciones laborales y judiciales que tengan implicaciones en el orden laboral, una vez que sean firmes y mientras que no sea rehabilitado el trabajador;

- Peritaje médico, si existe
- Copia del acta de entrega del expediente laboral;
- Índice de relación de documentos;
- Resultados de las evaluaciones del desempeño;
- Movimientos de ocupaciones o cargos.
- Hoja resumen, correspondiente a las bajas de centros de trabajo efectuadas: contiene los nombres y apellidos, domicilio, número de carné de identidad y estado civil del trabajador, ocupación o cargo que desempeña; salario que devenga; causa de la baja: explicación de las causas de la solicitud del trabajador o de la administración, según corresponda; evaluación del desempeño, y de su comportamiento laboral; certificación o constancia de actualización en el registro de inscripción profesional correspondiente, en los casos así establecidos; la relación de los centros laborales donde trabajó en los últimos 10 años; resumen con el total del tiempo de servicios prestados de su vida laboral, y el total de los salarios devengados en cada uno de los últimos 10 años; índice de los documentos del expediente laboral.

Según se pudo detectar, el expediente laboral carece de datos tan importantes como son: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies y los deseos de progreso personal. Sin embargo todas estas informaciones permiten conocer mejor la naturaleza de las personas en su ambiente de trabajo .Por ejemplo, conocer la percepción de las perspectivas y los deseos de progreso personal de los empleados, unidos a la satisfacción laboral, permiten hacer una valoración de la fluctuación laboral potencial, la cual es importante conocer de antemano porque esta fluctuación es mas dañina que la fluctuación real, tanto en términos económicos como sociales, pues conspira contra el buen clima laboral en la instalación.

Ø **Estrategia empresarial**

Mediante la observación directa, el análisis documental y las entrevistas realizadas a la alta dirección se pudo conocer que el hotel se ha trazado los siguientes objetivos estratégicos para el presente año:

1. Preservar, elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores, contra las indisciplinas, el delito y la corrupción.
2. Fortalecer la Gestión de Calidad para aumentar a 4.5 el índice de satisfacción de los clientes, lográndolo a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
3. Implantar medidas de ahorro de los portadores energéticos y agua, que permitan reducir los consumos con respecto a los indicadores planificados para el año 2007.
4. Mejorar la eficiencia económica del hotel, lo que queda reflejado en lo planificado para el año 2007, en alcanzar un índice de costos y gastos de 57 centavos por CUC de ingreso.

5. Alcanzar 52.2 miles de turistas días extranjeros.
6. Obtener un ciclo de cobro menor de 45 días
7. Ejecutar el presupuesto aprobado para las reposiciones y reparaciones capitales al 100 %.
8. Mantener la condición de Listos para la Defensa en la II Etapa y perfeccionar los planes para tiempo de guerra y sus aseguramientos.
9. Optimizar los niveles de Seguridad y Protección, reduciendo la comisión de hechos delictivos y/o accidentes prevenibles en el hotel, así como las pérdidas asociadas a estas causas, con respecto al 2006.

Ø Filosofía de dirección

La filosofía de la compañía y de sus instalaciones es: el cliente es lo primero. En consecuencia con esta, todas las instalaciones de esta compañía seguirán una política empresarial orientada al cumplimiento de los procesos y no a las funciones, de manera que el personal de las mismas se identifique y trabaje por el logro de los objetivos de la compañía. Además, se considera importante fomentar un ambiente de trabajo en equipo y de cooperación entre todos los directivos y empleados.

Para analizar la aplicación de la filosofía participativa en la instalación se diseñó una encuesta para directivos y empleados, las mismas fueron procesadas en EXCEL sus resultados aparecen en el Anexo 7, esta encuesta se les aplicó a 100 trabajadores de ellos 9 directivos y 91 empleados, según el cálculo del tamaño óptimo de la muestra que se expone a continuación:

Teniendo en cuenta que el total de empleados es 131, se toma este valor como el tamaño de la población, y se decide hallar un tamaño de muestra. Para ello, se utiliza la expresión (1):

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Donde:

n – Tamaño óptimo de la muestra

N – Tamaño de la población (131)

$Z_{1-\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

p – proporción esperada (50%)

d – Error absoluto (5%)

Sustituyendo los valores correspondientes se obtiene que:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 0.5(1-0.5)}{1 + \frac{1}{131} \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 0.5(1-0.5) - \frac{1}{131}} = 99.55 = 100$$

Luego entonces se determina el tamaño de muestra en cada estrato utilizando la expresión (2), obteniéndose los resultados que se aprecian en la figura 5:

$$n_i = n * \frac{N_i}{N} \quad (2)$$

N_i tamaño de la población en el estrato i .

n_i tamaño de la muestra en el estrato i .

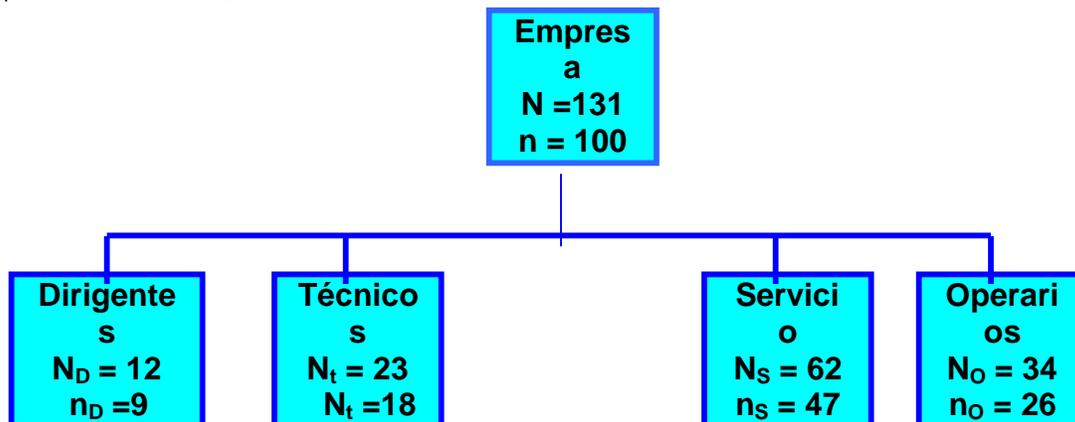


Figura 5. Composición de la fuerza laboral por estratos.

Los resultados obtenidos se resumen en lo siguiente:

- Ø El 100% de los directivos participan en la definición de los objetivos de su área; sin embargo sólo el 45.05% de los empleados manifiesta su participación en la definición de los mismos.
- Ø El 88.88% de los directivos considera que se piden y ponen en práctica las ideas de sus subordinados con la frecuencia siguiente: a veces 33.33% y frecuentemente 55.55%. Sin embargo, el 82.41% de los empleados plantean que raras veces (43.95%) o a veces (38.46 %) se piden o se ponen en prácticas sus ideas.

La contradicción que se manifiesta entre las opiniones expresadas por los directivos y las de los empleados, evidencia la existencia de problemas con la aplicación de la filosofía participativa en el hotel, lo que acarrea, lógicamente, problemas con la participación de lo empleados en la toma de decisiones y desconfianza en las potencialidades de los empleados.

Hoy las empresas de éxito tienen conformada una filosofía organizacional bien delimitada, orientada a sistema de trabajo participativos, donde la consideración del factor humano y su comportamiento supera la consideración del *“hombre evaluado por las funciones a él asignadas”*.

Mercado de trabajo

El atractivo principal del hotel para el mercado de trabajo, radica en el hecho mismo de de trabajar en una instalación turística, por lo que esto representa económicamente para el sector poblacional que acceda a ésta, en las condiciones económicas actuales del país. Sin embargo es escasa la disponibilidad de especialistas en gestión económica puesto que existen otras entidades que al igual que el turismo retribuyen a sus trabajadores en moneda nacional y en divisa y en muchos casos en mayor cuantía.

Tecnología de las tareas

La tecnología de las tareas comprende el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene, junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción/servicio, el aprovisionamiento y la distribución). Sin embargo, en la práctica empresarial estas fronteras no se suelen delimitar, en ocasiones, esta frontera, refiriéndose, generalmente al sistema de trabajo en su conjunto.

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, el 88% de los directivos y el 76.92% de los empleados encuestados revelan que se sienten recargados de trabajo, así como el 33.32% de los directivos y 63.73% de los empleados califica de regulares las condiciones de trabajo.

El análisis realizado de los resultados anteriores refleja que existen dificultades con la organización de los procesos de trabajo y las condiciones en que estos se desarrollan. Además,

se comprobó mediante el análisis documental realizado que los perfiles de cargo vigentes, no se corresponden con las exigencias actuales de los sistemas de trabajo existentes en la instalación debido a que, generalmente no se consideran las condiciones de trabajo propias de cada puesto de trabajo y no se incluyen las competencias laborales de tan especial importancia en este sector.

Teniendo en cuenta que la razón de ser del hotel es el cliente, tanto interno como externo habrá que diseñar los sistemas de trabajo en función de ellos. Esto evidencia la necesidad de diseñar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo, de forma tal que su contenido se corresponda con la actual dinámica de los cargos y puestos propiciando el enriquecimiento del trabajo, así como incluyendo las condiciones de trabajo específicas para cada puesto de trabajo.

Leyes y valores de la sociedad.

El sector turístico se ha convertido en uno de los mayores aportadores de ingresos brutos en divisas a la economía nacional. Los trabajadores del hotel, identificados con el papel que ellos pueden desempeñar para contribuir al incremento de estos ingresos, trabajan cada día con más empeño en función de brindar un servicio que contenga la calidad esperada por sus clientes para así asegurar el regreso de los mismos a la instalación.

Grupos de interés

Los grupos de interés no son más que minisociedades constituidas por grupos de trabajadores con intereses afines y que tendrán más o menos conflictos, en dependencia de la congruencia de sus intereses con los de la dirección. Es decir constituyen los distintos grupos relacionados con la empresa.

Los principales grupos de interés del hotel “Jagua” son:

Accionista:

Grupo hotelero Gran Caribe

Directivos:

1. Director General
2. Director Contable Financiero
3. Director de recursos humanos
4. Jefe de Seguridad y Protección
5. Jefe de Compras
6. Director Comercial
7. Jefe de Servicios Técnicos
8. Jefe de Ama de Llaves
9. Jefe de Recepción

10. Maitre
11. Chef de Cocina
12. Jefe de Cabaret

Empleados

1. De servicio (62)
2. Técnicos (23)
3. Operarios (34)

Sindicato Nacional de Trabajadores del Turismo y la Hotelería

Puesto que en el expediente laboral no se reflejan datos tales como: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies y los deseos de progreso personal de los trabajadores, no se conocen con precisión, las necesidades, motivaciones, aspiraciones y expectativas de cada grupo de interés, debido a esto se hace muy difícil poder prever los posibles conflictos entre los mismos, para de esta forma garantizar un clima laboral satisfactorio. Considerar el interés de los diferentes grupos de los distintos grupos relacionados con la empresa y los estratos o grupos de estos (edades, sexo, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de recursos humanos.

El conocimiento de la dinámica de los grupos de interés es trascendente para la conformación de los equipos de trabajo en el hotel, para la selección de directivos y para la elaboración de los planes de carrera, considerando como punto de partida los perfiles de competencias, así como para la compensación laboral (diseño de sistemas de pago y estimulación).

Políticas de recursos humanos.

Influencia de los empleados.

Las políticas en esta área proporcionan la piedra angular para el desarrollo de otras políticas respecto al flujo de personal, a los sistemas de recompensas y a los sistemas de trabajo. En cuanto a la influencia que deberán tener los empleados se detectó que el 37.36 % no participa en la definición de de sus objetivos de trabajo y sólo el 17.59% plantea que a veces participa en la definición de estos objetivos.

Al existir problemas con la filosofía participativa en la instalación es escasa la responsabilidad, autoridad y poder que la organización delega en sus empleados. Sin embargo la participación de

los empleados en la gestión es vital; o sea, para hacer verdadera la participación hay que delegar realmente autoridad en los empleados y confiar en los mismos; ellos tienen que sentir que han contribuido a conformar los sistemas de trabajo del hotel.

🚦 Flujo de recursos humanos.

El reclutamiento y la selección se hacen a través de la agencia empleadora, la misma debe utilizar las técnicas y procedimientos que entienda para verificar que el candidato reúne los requisitos necesarios.

No obstante, el MINTUR establece los pasos necesarios para la ejecución del reclutamiento:

- § Desarrollo de las indicaciones definidas en la organización del procedimiento de reclutamiento.*
- § Entrega y recepción de la plantilla de solicitud de empleo y los documentos acreditativos según lo establecido en los Lineamientos Generales para el ingreso de trabajadores al sistema de turismo o al sistema de FORMATUR.*
- § Revisión de las planillas de solicitud individual y citación de los candidatos preseleccionados.*
- § Realizar la entrevista preliminar con el fin de evaluar la aptitud revolucionaria, presencia física, educación formal, expresión oral u otros elementos eliminatorios que disminuyan inversiones de tiempo y costos del proceso de selección.*

Una vez que se tienen varios candidatos, se realiza la selección del más idóneo. Las fuentes de selección, excepto para los cargos de directivos, son por orden de prioridad, según lo siguiente:

- 1. Plantilla suplementaria.*
- 2. Personal disponible del sector.*
- 3. La convocatoria interna.*
- 4. Personal de la reserva de la oficina territorial de Turempleo.*

Todo trabajador de nuevo ingreso a la entidad debe pasar por un período de prueba (6 meses), en el cual debe demostrar que posee los requisitos y cualidades para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira ocupar y comprueba que las condiciones y características de la entidad se corresponden con sus intereses. Transcurrido este tiempo, el jefe inmediato valora el trabajo que se ha realizado y entrega la evaluación al departamento de Recursos Humanos, que junto a la Comisión Representativa de Idoneidad decide sobre la contratación.

Como resultado del análisis del proceso de selección se detectó dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la información que brindan los profesiogramas lo cual propicia que no se pueda garantizar el personal con las competencias requeridas para cada puesto.

Para la de inducción y orientación, el Grupo Hotelero Gran Caribe establece un plan de acogida que contiene como mínimo las características generales de la instalación, sus objetivos económicos y las características de su colectivo; la importancia, deberes y obligaciones de la ocupación; así como su incidencia en el cumplimiento de los planes de la entidad y las condiciones en que se desarrolla su labor.

Con respecto a la formación del personal se constató que la capacitación se hace teniendo en cuenta los Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) que se hacen anualmente cuando se planifican las acciones para cada trabajador en el periodo posterior y estas necesidades se llevan al plan de capacitación anual. Sin embargo; en este diagnóstico de necesidades de aprendizaje es necesario considerar también las evaluaciones de desempeño realizadas a los trabajadores y el perfil de competencias del puesto de trabajo para determinar las brechas que existen entre el candidato que ocupa el puesto de trabajo y las competencias que demanda el hotel para un desempeño exitoso.

Los objetivos de capacitación del hotel para el año 2007 son:

- Ø Contribuir a mejorar el desempeño a partir del cumplimiento de todos los requisitos para cada puesto de trabajo poniéndose de manifiesto en los excelentes resultados de las evaluaciones individuales de los trabajadores.*
- Ø Capacitar a todos los trabajadores atendiendo a sus necesidades de conocimiento y habilidades, utilizando las diferentes modalidades de capacitación existentes que le aporten dinamismo y objetividad al proceso.*
- Ø Mantener actualizados a los trabajadores sobre los cambios en el entorno externo e interno de la organización de forma tal que se propicie un desarrollo de la actitud laboral y el sentido de pertenencia al hotel y colectividad de los mismos.*
- Ø Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.*
- Ø Mantener estudios actualizados para el DNC y el entrenamiento para el desempeño eficaz de los puestos de trabajo.*
- Ø A partir de las necesidades reales detectadas en el DNC elaborar el plan de capacitación con un carácter mixto, combinando esfuerzos internos (entrenadores y programas internos) con programas de capacitación externos.*
- Ø Controlar y evaluar los resultados de la ejecución del plan de capacitación a partir de un enfoque cualitativo, asegurando la respuesta formal y sistemática al diagnóstico de necesidades de capacitación.*
- Ø Lograr que los trabajadores alcancen los niveles de formación en correspondencia con los nuevos calificadores y dando respuesta a la resolución 28/2006 del MTSS.*

En la instalación también existe una estrategia de preparación para los cuadros y reservas, la misma tiene definido los siguientes objetivos:

- Ø Lograr mayor eficiencia en la preparación política – ideológica de los cuadros y reservas elevar la profesionalidad en la gestión de los directivos del hotel.*
- Ø Ampliar los conocimientos de todos los directivos partiendo de una continua preparación y actualización en las temáticas fundamentales: economía, dirección, idioma, calidad y en preparación jurídica.*
- Ø Garantizar la preparación en informática de forma que responda a la estrategia de los servicios informáticos.*
- Ø Desarrollar el diagnóstico y planificación de la preparación y superación de los cuadros en correspondencia con el modelo de superación continua.*
- Ø Adiestrar a los cuadros y reservas en la utilización del trabajo en equipo y elementos de la dirección participativa.*

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el 100% del personal directivo y el 87.91% de los empleados plantean que en su trabajo tienen la posibilidad de superarse. El 66.66% de los directivos y el 53.84% de los empleados, valora que los cursos recibidos satisfacen sus necesidades. Esto es importante, porque el desarrollo efectivo de la formación de personal decide, en gran medida, la supervivencia de una organización; hoy la formación del personal no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto, sino que hay que verlo en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples para más de un puesto de trabajo.

Sistemas de trabajo

Una de las dificultades que se presenta en la instalación es el poco conocimiento que los empleados tienen de su puesto de trabajo. Esta situación dificulta el buen desempeño de los mismos, ya que un buen perfil de competencias lista una serie de estándares que posibilita que el resultado del trabajo sea el esperado.

La información que pueda brindar el profesigramas sobre puestos de trabajo es de gran ayuda para la administración del personal: tanto en la selección e inducción como para la capacitación, la evaluación del desempeño y la asignación de sueldos. Para ello es indispensable que dicha información se actualice continuamente con el objetivo de que sea congruente con la realidad del trabajo

En el hotel están diseñados los profesigramas de cargo para todos los puestos de trabajo y en su contenido incluyen: la denominación del cargo, el departamento a que pertenecen, el nivel

salarial, la misión y las funciones fundamentales. Sin embargo no se incluye en su diseño ni las competencias laborales ni las condiciones de trabajo.

Estos profesiogramas fueron realizados en el año 1998 y desde entonces no se le ha realizado ningún tipo de monitoreo que permitiera ir realizando los cambios que se fuesen presentando y mantenerlos actualizados. Cuando se realiza una revisión al manual que contiene los mencionados profesiogramas se puede apreciar que incluso existen de nominaciones de puestos de trabajo que actualmente ya no existen en la instalación, y esto sucede porque existen una serie de puestos que han cambiado su denominación y/o su contenido de trabajo como resultado de unificar varios puestos de trabajo una misma denominación como se muestra en la tabla 5. Es decir el contenido de estos puestos no se corresponde con la actual dinámica de los nuevos puestos de trabajo vigentes actualmente.

Tabla 5: Denominación antigua y actual de los puestos que sufrieron cambio de denominación y/o contenido de trabajo en el Hotel “Jagua”

Antigua denominación	Denominación Actual
<ul style="list-style-type: none"> • Cantinero cajero dependiente • Cajero chequeador de servicio gastronómico 	Dependiente de servicio gastronómico
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisora 	Camarera de habitaciones jefa de brigada.
<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta • Telefonista 	Recepcionista hotelera
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de caja y carpeta 	Recepcionista hotelera jefe de brigada
<ul style="list-style-type: none"> • Maletero 	Asistente de recepción
<ul style="list-style-type: none"> • Lunchero • Preparador de carne • Cocinero de comida criolla 	Cocinero B
<ul style="list-style-type: none"> • Sous chef de cocina 	Maestro cocinero
<ul style="list-style-type: none"> • Cocinero 	Cocinero A

Los puestos antes citados son solo algunos ejemplos de las modificaciones que se han llevado a cabo, dado que todos los puestos han sufrido algún tipo de modificación porque aquellos que no se encuentran en este grupo por lo menos cambiaron muchas de sus funciones o agregaron otras nuevas.

Es necesario acometer un trabajo a fondo que comienza con el rediseño de los perfiles de cargo, los cuales deben incluir factores como: competencias laborales, condiciones de trabajo, responsabilidades, entre otros.

Quedaría inconsecuente el trato de los sistemas de trabajo si no se hace referencia a las condiciones de trabajo en la instalación, las cuales son consideradas como regulares por el 63.33% de los empleados y el 33.32% de los directivos. También se pudo conocer a través de las encuestas que el 82.41% de los empleados y el 33.32% de los directivos consideran que sus instrumentos de trabajo tienen una calidad regular. Otro resultado muy importante obtenido a través de las encuestas realizadas es que 88.88% de los directivos y el 49.45 % de los empleados consideran que se encuentra recargado de trabajo.

El análisis documental y las entrevistas realizadas al personal del departamento de recursos humanos permitió conocer que en la instalación se hacen levantamientos de riesgos, estos se encuentran identificados por área y en cada una de estas hay un plan de medidas de prevención con el objetivo de minimizarlos en lo posible. También existen los riesgos potenciales, los cuales para disminuirlos se trabaja en la conducta de los trabajadores.

Sistemas de recompensa.

La estimulación al trabajo o la compensación, como sistema, trasciende la estimulación salarial, aunque esta ocupa un lugar relevante, siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. No obstante, por el peso significativo que sigue teniendo el salario, debe prestarse especial atención al diseño de los sistemas salariales.

- **Retribución salarial**

Dentro de la retribución material, sin dudas, la economía constituye un aspecto fundamental y dentro de ella: el salario. Para todos los trabajadores está establecido que el salario sea fijo. Además del salario, se le entrega mensualmente a cada trabajador 10.00 CUC para garantizar su personal, respondiendo a un reglamento de distribución.

Existen pagos adicionales aprobados para diferentes puestos de trabajo que incrementan el salario a devengar, los cuales se relacionan a continuación.

1. *Pago adicional según Resolución No 61 de 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que establece el pago según evaluación del desempeño. Incluye a todos los trabajadores con la distribución siguiente:*

Trabajadores	Cuantía de Pago
Directos	80.00
Apoyo	60.00
Indirectos	40.00

2. *Pago adicional por la Categorización de los Almacenes, se aplica al Encargado de Almacén según Resolución 165/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.*
3. *Pago como Retribución Complementaria del 20% del Salario escala más los incrementos que procedan, aprobado para las entidades de Administración Nacional que entran en Perfeccionamiento Empresarial.*
4. *Se proyecta el pago suplementario establecido en la Resolución 30/05 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para Empresas en Perfeccionamiento.*
5. *Pago adicional por la Resolución 15/06 MTSS atención a Grupos Electrógenos*
6. *Horario Irregular para el chofer D, Resolución 15/1990 MTSS*

El Hotel cuenta con un sistema de pago por los resultados del trabajo donde se benefician los trabajadores que hayan contribuido a los resultados satisfactorios que permitan la remuneración en función del cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes, tanto generales como específicos por áreas.

La suma del salario mensual con el pago por idoneidad, determinarán el salario total a recibir por cada trabajador. Al respecto, el 45.05% de los empleados y 44.44% de los directivos consideran que el salario que reciben se corresponde con el trabajo que realizan. Como estímulo, los empleados y directivos reciben 10 pesos en moneda libremente convertible al final de cada mes, según el criterio de el 54.94% de los empleados y 33.33% de los directivos opinan que la estimulación que reciben les satisface.

El proceso de evaluación del desempeño lo realiza cada jefe de área, que evalúa a sus subordinados mensualmente cumpliendo con las indicaciones de la resolución número 58 del año 2006 del MINTUR la cual establece los indicadores a medir, el rango de puntuación de cada indicador y como debe realizarse el proceso además de establecer los modelos para medir los mismos (ver Anexo 8).

La ED, en esta instalación hotelera, se emplea fundamentalmente para el pago de la idoneidad, que se determina a través de comisiones representativas que se crean en dependencia de las características específicas y del volumen y complejidad del centro, presidida por el dirigente administrativo designado al efecto e integrada por las organizaciones existentes, excepto el PCC, así como por dos trabajadores de reconocido prestigio y autoridad, que se aprueban en la asamblea de trabajadores.

La evaluación comprende la valoración de las condiciones laborales, morales y éticas del trabajador, por lo que hay que tener en cuenta la conducta, los antecedentes, las aptitudes, la profesionalidad y la actitud, no limitándose a un hecho aislado. La evaluación debe hacerse con la debida combatividad e imparcialidad.

Como resultado del análisis de esta política se detectó:

- Ø El sistema de evaluación de desempeño vigente se utiliza mayormente para el pago de la idoneidad.*
- Ø Dificultades en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño dado fundamentalmente por la desactualización de los profesiogramas, los cuales no responden a las exigencias actuales de los diferentes puestos de trabajo.*

2.3 Conclusiones parciales.

Como resultado del análisis realizado se arribó a las conclusiones parciales siguientes:

- Ø Para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos se utilizan técnicas y/o métodos de recopilación de información, entre las que se encuentran: el análisis documental, la observación directa y las encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio.*
- Ø El diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel “Jagua” permitió detectar que al existir problemas con la filosofía participativa en el hotel es escaso el poder que la organización delega en sus empleados. Por otra parte, la política de flujo de Recursos Humanos no garantiza el personal con las competencias requeridas, entre otras razones, debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la información que brindan los profesiogramas de cargos vigentes.*
- Ø El contenido de los profesiogramas vigentes no se corresponde con las exigencias actuales de cada puesto de trabajo, no se incluyen ni las condiciones de trabajo ni las competencias laborales.*
- Ø Se pudo observar que el sistema de evaluación de desempeño vigente se utiliza mayormente para el pago de la idoneidad y el mismo presenta dificultades en el momento de su aplicación debido a la desactualización de los profesiogramas vigentes.*

Capítulo III: Aplicación del procedimiento general seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”

3.1 Selección y adecuación del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”.

Como ya fue expresado anteriormente en el diagnóstico del estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel “Jagua” perteneciente al grupo hotelera Gran Caribe, se puso de manifiesto la necesidad de la confección de un nuevo manual de perfiles de competencia **de los cargos y puestos de trabajo**, dado fundamentalmente porque los profesiogramas existentes no cumplen con los requisitos necesarios para un buen desempeño del personal en los momentos actuales.

Luego entonces, dada la necesidad de aplicar un procedimiento que permita elaborar los perfiles de competencias de los cargos y puestos de trabajo que sean cualitativamente superiores desde el punto de vista que superen las insuficiencias achacadas a los profesiogramas existentes y brinden las cualidades que se exigen en el hotel, se seleccionó el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998), para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas. Este procedimiento se adaptó a las condiciones actuales y específicas del hotel Jagua, según se muestra sintéticamente en la figura 6, como se puede apreciar el mismo incluye cinco fases que implican, a su vez, un conjunto de once (11) etapas con sus pasos correspondientes. La

información de los perfiles de competencia para cargos y puestos de trabajo se registrarán en el formato que aparece en la figura 7.

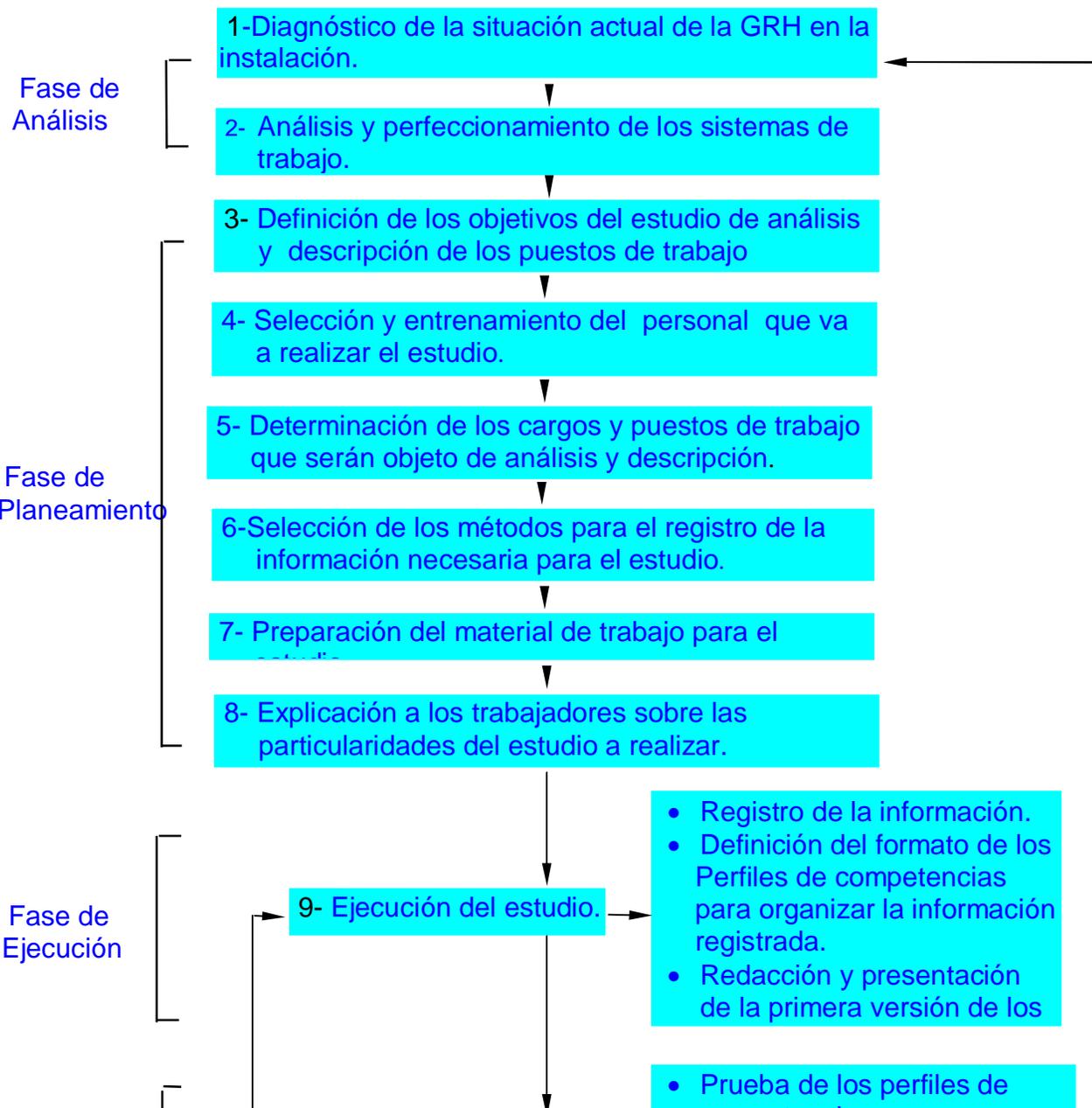


Fig. 6 Procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia para el hotel jagua.

Perfil de competencias del puesto de trabajo. 			
Hotel:			
Denominación del puesto:			
Área o departamento:			
Categoría ocupacional:			
Grupo escala salarial:			
Nivel salarial:\$	Salario Básico: \$	Idoneidad: \$	Otros pagos:
Supeditación jerárquica:			
Misión:			
Funciones fundamentales:			
Formación mínima necesaria :			
Competencias del puesto de trabajo:			
Experiencia previa:			
Responsabilidades:			

Condiciones de trabajo:			Figura 7. Format o del perfil de compe
Realizado por:	Firma:	Fecha:	
Revisado por:	Firma:	Fecha:	
Aprobado por:	Firma:	Fecha:	

tencias

A continuación se ofrece una explicación detallada de cada una de las categorías definidas en el formato propuesto:

Hotel: Nombre del hotel

Denominación del puesto: tal como su nombre indica, tiene como finalidad identificar el cargo o puesto de trabajo.

Área o departamento: área o departamento al cual pertenece el puesto en específico.

Categoría ocupacional: categoría ocupacional que presenta el puesto o cargo dentro del hotel.

Grupo escala salarial: El grupo escala salarial que le corresponde según el calificador de cargo vigente.

Nivel salarial: este no es más que la suma del salario básico, el pago de la idoneidad y algún otro tipo de estimulación que se pueda alcanzar en ese puesto o cargo.

Salario Básico: es el mínimo salario que está establecido para ese puesto de trabajo según el grupo escala salarial.

Pago por Idoneidad: es el pago por estimulación que se le hace al trabajador cuando se realiza la evaluación del desempeño y es considerado idóneo.

Otros pagos: son los distintos pagos adicionales que pueda alcanzar el ocupante del puesto o cargo.

Misión: cuál es la finalidad o la razón de ser del cargo o puesto de trabajo; es decir para que existe éste en esta instalación.

Funciones fundamentales: Reúne todas aquellas funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del cargo o puesto de trabajo; se debe dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿Qué hace él o los ocupantes del puesto? Al redactar las funciones de cada cargo o puesto de trabajo, debe procurarse no omitir alguna función por pequeña o intrascendente que pudiera parecer. Se deben concebir las funciones, no sólo partiendo de las que hace cotidianamente el ocupante del puesto de

trabajo y las que aparecen en los calificadores de cargo, sino que, además, se deben incluir aquellas funciones que no se hacen y se pueden hacer para alcanzar la excelencia en el trabajo.

Competencias del puesto de trabajo: son una serie de aptitudes y actitudes desarrolladas por las personas, las primeras responden a los conocimientos y habilidades de cada individuo y las segundas son los rasgos, valores y motivos que son la clave de los comportamientos y ambas en su conjunto conforman un listado de requisitos esenciales para el desarrollo de un puesto, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Formación mínima necesaria: Se refiere a la titulación exigida por el contenido del cargo o puesto de trabajo.

Experiencia previa: Se refiere al tiempo de experiencia y en qué funciones es necesaria ésta para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.

Responsabilidades: Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a:

- la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados,
- al material, las herramientas o el equipo que utiliza,
- la calidad del servicio
- la responsabilidad económica, (el presupuesto de compras, gastos y ventas que deben supervisar, gestionar o controlar el ocupante del cargo o puesto de trabajo)
- la responsabilidad sobre el contacto con los clientes, dirigida hacia las consecuencias que puede ocasionar un trato inadecuado hacia éste.

Condiciones de trabajo: son aquellas en las que el ocupante del cargo o del puesto de trabajo desarrolla habitualmente su trabajo.

- Esfuerzo físico y/o mental: El que exige la realización de las funciones incluidas en el cargo o puesto de trabajo.
- Ambiente físico: Condiciones en las que se desarrolla el trabajo.
- Riesgos más comunes: Riesgos físicos y psicológicos a los que está sometido el ocupante del puesto de trabajo (stress, accidentes, etc.)

3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”.

Etapas 1: Diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en el hotel “Jagua”.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel “Jagua” realizado en el capítulo II se detectaron las siguientes debilidades:

- Ø *Existencia de problemas con la aplicación de la filosofía participativa en el hotel dado que es escaso el poder que la organización delega en sus empleados.*
- Ø *La política de flujo de Recursos Humanos no garantiza el personal con las competencias requeridas, entre otras razones, debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la información que brindan los profesiogramas de cargos vigentes.*
- Ø *El contenido de los **profesiogramas vigentes** no se corresponde actualmente con exigencias de cada puesto de trabajo, no se incluyen las competencias necesarias para un buen desempeño del personal.*
- Ø *El sistema de evaluación de desempeño vigente se utiliza mayormente para el pago de la idoneidad y el mismo presenta dificultades en el momento de su aplicación debido a la desactualización de los profesiogramas vigentes.*

Etapas 2: Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.

El análisis de los sistemas de trabajo no solo brinda, la posibilidad de mejorar el diseño de los cargos y puestos de trabajo, proporcionando su enriquecimiento, en correspondencia con la tendencia actual de la Gestión de Recursos Humanos, hacia puestos polivalentes, sino que también posibilita conocer las características y peculiaridades de cada cargo o puesto de trabajo, como premisa fundamental para determinar aquellos que serán objeto de análisis y descripción.

Como resultado del diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos se detectó que existen una serie de puestos que han cambiado su denominación y/o su contenido de trabajo como resultado de unificar varios puestos de trabajo bajo una misma denominación tal es el caso de los siguientes puestos:

- Ø Cantinero cajero dependiente y Cajero chequeador de servicio gastronómico los cuales se unificaron bajo la denominación de dependiente de servicio gastronómico.
- Ø Supervisora pasó a ser Camarera de habitaciones jefa de brigada,
- Ø Carpeta y telefonista se unificaron en Recepcionista hotelera.
- Ø Jefe de caja y carpeta pasó a ser Recepcionista hotelera jefe de brigada
- Ø Maletero pasó a ser Asistente de recepción.
- Ø Lunchero, Preparador de carne, Cocinero de comida criolla se unificaron en cocinero B.
- Ø Cocinero pasó a ser cocinero A.

El resto de los cargos o puestos de trabajo existentes en el hotel si bien no cambiaron sus denominaciones, en su gran mayoría cambiaron muchas de sus funciones, además de estos puestos en los profesiogramas existentes no se reflejan las competencias, ni las condiciones de trabajo, esto

condujo a la necesidad de elaborar un manual de perfiles de competencias para los cargos y puestos de trabajo del hotel “Jagua”.

Etapas 3: Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción.

Este estudio de análisis y descripción para la confección de los perfiles de competencias para los cargos y puestos de trabajo en este hotel está encaminado al logro de los objetivos siguientes:

- Ø Lograr el perfil ideal del ocupante del cargo o puesto de trabajo, atendiendo a las características y requisitos, tanto profesionales como personales, de significativa importancia en el sector turístico cubano.
- Ø Proporcionar el perfil ideal a la agencia empleadora para mejorar así la captación del personal logrando que el trabajador captado sea el ocupante idóneo para el cargo o puesto de trabajo.
- Ø Proporcionar al departamento de Recursos Humanos un manual de perfiles de competencia para los cargos y puestos de trabajo del hotel que les permita a partir de la información que contienen respecto a los requisitos exigidos por el cargo o puesto de trabajo, la posibilidad de determinar las necesidades de formación de su personal.
- Ø Brindar un mayor conocimiento acerca de las condiciones de trabajo en cada puesto con vista a mejorar estas condiciones en el hotel y minimizar los posibles riesgos.

Etapas 4. Selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio.

En correspondencia con los objetivos definidos se creó un equipo de trabajo, este equipo estuvo conformado por la directora de Recursos Humanos quien asesorada por un consultante externo que en este caso es la autora de este trabajo, constituían los máximos responsables en la realización del estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo. También se contó con la participación de un miembro de cada departamento existente en el hotel puesto que son los ocupantes del puesto y su jefe inmediato superior los que mejor conocen el cargo o puesto de trabajo.

Una vez seleccionado el personal encargado de realizar el estudio se desarrollaron dos sesiones de capacitación orientadas hacia el análisis y descripción de puestos de trabajo y a los métodos fundamentales que se pueden utilizar en estos casos.

Etapas 5: Determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis y descripción.

Una vez determinadas las etapas anteriores, correspondió determinar los cargos y puestos de trabajo que serían objeto de análisis y descripción, teniendo en cuenta la naturaleza y las principales características de éstos, a partir de los sistemas de trabajo correspondientes.

Esto, conjuntamente con un análisis realizado de la estructura organizativa y la plantilla de cargos del hotel, posibilitó determinar la cantidad de cargos (12) y puestos de trabajo (43) objeto de estudio.

Etapas 6: Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio.

Para seleccionar los métodos para el registro de la información para el estudio se tuvo en cuenta el estudio de la literatura especializada que se realizó en el capítulo uno de esta investigación así como las características y peculiaridades de los sistemas de trabajo de cada cargo o puesto de trabajo en las condiciones concretas de la instalación. Se seleccionó un método mixto, basado en la combinación de dos métodos: la observación directa y la entrevista. Los métodos mixtos suelen ser muy utilizados puesto que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Etapas 7: Preparación del material de trabajo para el estudio.

Teniendo en cuenta el método seleccionado para el registro de la información y de acuerdo con las particularidades de los cargos y puestos de trabajo del hotel, para confeccionar los perfiles de competencias de los mismos se utilizó un modelo de entrevista según se muestra en el Anexo 9 que ayudará a recaudar la información necesaria para la confección de los perfiles de competencias.

Etapas 8: Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de competencias **de cargo y puestos de trabajo**, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración.

En primera instancia antes de proceder al estudio se reunió a todo el personal directivo del hotel para comunicarles los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se iba a realizar de forma tal que cada directivo permitiera el acceso al personal a su cargo. En un segundo momento, se le informó al personal de cada departamento todas aquellas cuestiones relativas al estudio que se debía efectuar.

Etapas 9: Ejecución del estudio.

El registro de la información se realizó a partir de la aplicación de los métodos ya mencionados. Esta información se organizó de acuerdo con el formato propuesto (ver figura 7).

Tomando en cuenta que las diferencias existentes entre el contenido de trabajo de un directivo y de un trabajador, determinarán las competencias laborales a considerar en cada caso, los perfiles de competencia se subdividieron de acuerdo con las diferencias señaladas anteriormente, en dos categorías:

Perfiles de competencia de cargo: se refiere a los directivos, es decir, a todo el personal con categoría dirigente.

Perfiles de competencia de puestos de trabajo puestos: Se refiere al resto del personal de las demás categorías ocupacionales (técnico, operario y servicio).

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la observación directa y las entrevistas realizadas, se definió una serie de competencias que deben ser incluidos en los perfiles de competencias de cada cargo y puestos de trabajo, en función de las exigencias que demandan cada cargo o puestos de trabajo del personal que lo ocupa. Estos son, para cada perfil de competencia los siguientes:

Perfil de competencia del cargo

- Adecuado porte y aspecto
- Autocontrol
- Capacidad para tomar decisiones
- Compromiso con la organización
- Calidad de trabajo
- Capacidad para solucionar conflictos
- Capacidad de planificación
- Capacidad para trabajar en equipo
- Conocimiento del mercado
- Capacidad para entender a los demás
- Destreza manual
- Disposición al cambio
- Voz y dicción correctas
- Elevado nivel de educación social
- Elevada capacidad de dirección
- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Desarrollo estratégico de recursos humanos
- Ética
- Franqueza-confiabilidad –Integridad
- Gusto
- Orientación al cliente
- Habilidad analítica
- Habilidades comunicativas
- Habilidades para delegar tareas
- Motivación por el logro
- Manejo de relaciones de negocio

Negociación

Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad

Olfato

Poseer dominio de más de un idioma

Profundidad en el conocimiento de los productos

Trabajo en equipo

Perfil de competencias del puesto de trabajo

Adecuado porte y aspecto

Autocontrol

Aprendizaje continuo

Comunicación

Calidad del trabajo

Colaboración

Destreza manual

Dirección de equipos de trabajo

Discreción

Desarrollar la relación con los clientes

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Ética

Franqueza- Confiabilidad- Integridad

Gusto

Habilidades mediáticas

Integridad

Innovación

Metodología para la calidad

Manejo de relaciones públicas

Motivación por el logro

Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Negociación

Poseer conocimientos de idioma inglés

Preocupación por el orden

Profundidad en el conocimiento de los productos

Responsabilidad

Resistencia a posturas prolongadas

Trabajo en equipo

Relaciones públicas

Olfato

Orientación al cliente interno y externo

Búsqueda de información

Teniendo definido todas las posibles competencias, se procedió a redactar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo para el hotel de acuerdo con las normas generales, comúnmente aceptadas para estos fines.

Etapa 10: Prueba e implantación de los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo.

Como resultado de la aplicación del procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) y adaptado por la autora de esta investigación, se confeccionó un Manual de perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo para el hotel "Jagua" (ver Anexo 10). Este manual incluye en su diseño, el contenido de 55 perfiles de competencia que se dividen en perfiles de competencias de cargo (12) y perfiles de competencias de puestos de trabajo (43).

Cada perfil de competencia contiene: nombre del hotel, Denominación del cargo o puesto de trabajo, área o departamento al cual pertenece, Categoría ocupacional, Grupo escala salarial, Nivel salarial, Salario Básico, Supeditación jerárquica, Misión, Funciones fundamentales, la formación mínima necesaria, competencias del puesto o cargo, experiencia previa, así como responsabilidades y las condiciones de trabajo.

Una vez culminada la elaboración del manual de perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo para el hotel "Jagua", con la aprobación del consejo de dirección del hotel se encuentra puesto a prueba.

Etapa 11: Seguimiento (monitoreo) de los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo.

Concluido el manual de perfiles de competencias se le recomienda al departamento de Recursos Humanos del hotel realizar el seguimiento o monitoreo del mismo realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en los contenidos con el objetivo de mantenerlos actualizados.

3.3 Comparación de los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo propuestos existentes con los perfiles de competencias elaborados para el hotel.

Con el propósito de reflejar las diferencias existentes entre los profesiogramas de cargo y puestos de trabajos vigentes en el hotel y los perfiles de competencias elaborados a través del procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) y adaptado por la autora de esta investigación, se decidió realizar una comparación entre los dos documentos. En la figura 8 se muestra el profesiograma de cargo

vigente para este puesto, en este caso se refleja el profesiograma de telefonista pero pudiera ilustrarse también el de carpeta dado que ambos puestos en la actualidad se nombran recepcionista hotelera, cuyo perfil de competencias elaborado en esta tesis se muestra en la figura 9.

Hotel: Jagua
Nombre del cargo o puesto de trabajo: Telefonista
Categoría ocupacional: Servicios
Área o departamento: Recepción
Grupo escala: V
Nivel salarial: 228 Salario básico: 148 Idoneidad: 80
Supeditación Jerárquica: Jefe de Recepción
Exigencias del puesto/Criterios de contratación <ul style="list-style-type: none"> • Haber pasado curso o habilitación como telefonista. • Poseer una buena capacidad de comunicación. • poseer nivel idiomático de al menos el idioma Inglés con un III nivel y vocabulario técnico de otro idioma. • Sentido de la responsabilidad.
Ubicación del puesto en el organigrama <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio telefónico rápido y eficiente. • Transmitir mensajes de forma rápida y correcta. • Brindar la información y servicios. Al cliente que estén dentro de sus posibilidades. • Promover los servicios del hotel. • Mantener actualizado el rack.
Tareas principales <ul style="list-style-type: none"> • Operar y controlar la pizarra telefónica, recibiendo y efectuando llamadas locales e internacionales y el servicio de despertador. • Verificar el funcionamiento de la pizarra. • Calcular, efectuar y controlar los cargos a huéspedes por concepto de llamadas telefónicas. • Recibir y tramitar mensajes. • Efectuar las operaciones que garanticen la música en el sistema de audio.
Realizado por : Carmen Amalia Hernández
Fecha : Febrero 1998

Figura 8. Profesiograma de puesto de trabajo vigente en el hotel

Perfil de competencias del puesto de trabajo.		
Hotel: Jagua		
Denominación del puesto: Recepcionista Hotelero		
Área o departamento: Recepción Superior. Haber aprobado curso de habilitación o tener experiencia en el puesto de trabajo. Dominio de al menos un idioma de uso común.		
Categoría ocupacional: Servicio de recepción		
Grupo escala salarial: V		
Nivel de competencia: \$ 335.00	Salario Básico: \$ 255.00	Idoneidad: \$ 80.00
Superficie jerárquica: Recepcionista hotelero (JB)		
Misión: Orientación al cliente		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ofrecer los servicios de alojamiento, información, atención y salida de los clientes 		
Funciones fundamentales:		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Integridad <input type="checkbox"/> Repetir las más de 100 veces y controlar su salida en los establecimientos de recepción. <input type="checkbox"/> Mejorar relaciones públicas <input type="checkbox"/> Manejar para el trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Eficacia <input type="checkbox"/> Realizar el trabajo, encausar, tramitar, efectuar y controlar reservas, solicitudes de trabajo en equipo y otros servicios de habitaciones. <input type="checkbox"/> Nivel de confianza, misa, allegos y personas al recibir y dar propaganda turística; brindar <input type="checkbox"/> Responsabilidad de la instalación y de interés turístico. <input type="checkbox"/> Registrar, en forma manual o automatizada, los débitos y créditos de la cuenta de los clientes. 		
Experiencia previa:		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aprobación de la exactitud de los mismos; entregar y recibir llaves; efectuar los pagos de la experiencia en labores de este tipo efectivo u otros medios de pagos 		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Representar el establecimiento <input type="checkbox"/> Efectuar el cobro de la cuenta y canje de divisa de acuerdo con la cotización <input type="checkbox"/> Vigilar el proceso de las joyas, determinada cantidad de valores y efectivos. <input type="checkbox"/> Realizar el cobro de las operaciones, o dar a cobrar el consumo a quien corresponde. <input type="checkbox"/> Eficacia en el cobro de las operaciones. <input type="checkbox"/> Recibir, controlar y entregar los mensajes de los huéspedes bajo su custodia <input type="checkbox"/> Prestar asistencia a los cajeros de las áreas de venta o de servicios; <input type="checkbox"/> Responsabilidad de su turno de trabajo. <input type="checkbox"/> Realizar operaciones de auditoría en el turno de madrugada en instalaciones de recepción. 		
Condiciones de trabajo:		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Residencia limitada, dado el volumen habitacional. <input type="checkbox"/> Residencia en áreas de telefonía y de señales; manipular la pizarra telefónica cuando sea necesario. <input type="checkbox"/> Alta en el verano <input type="checkbox"/> Mantener el área de trabajo limpia y ordenada. <input type="checkbox"/> Estar en posesión de un documento en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad; realizar otras tareas adicionales. 		
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:

Figura. 9 Perfil de competencias del puesto de trabajo de recepción hotelero elaborado con el procedimiento aplicado. Como se puede apreciar en el perfil

de competencias de puesto de trabajo elaborado se muestra que su contenido se corresponde con la actual dinámica de este puesto de trabajo; se incluyen también las condiciones de trabajo, las

responsabilidades que corresponden al ocupante de este puesto de trabajo, así como, las competencias que debe poseer el ocupante del mismo. Por todo lo planteado se aprecia que el procedimiento aplicado permitió elaborar perfiles de competencias cualitativamente superiores a los profesiogramas vigentes en el hotel, teniendo en cuenta las nuevas condiciones que presenta cada cargo o puesto de trabajo.

3.4. Conclusiones parciales capítulo III

- Ø La ejecución de las fases, en función de cumplimentar cada una de las etapas con sus pasos correspondientes, a partir de observar la secuencia planteada en el procedimiento utilizado, se corresponde con la lógica de ejecución de los estudios de análisis y descripción de puestos de trabajo
- Ø La disponibilidad de toda la información que se requiere para aplicar el procedimiento seleccionado en el hotel evidencia suficiencia informativa de los perfiles de competencias realizados.
- Ø El procedimiento utilizado permitió elaborar perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo cualitativamente superiores a los profesiogramas vigentes en el hotel Jagua, porque a diferencia de estos, su contenido se corresponde con la actual dinámica de los cargos y puestos de trabajo, incluyendo además las condiciones de trabajo, las responsabilidades y las competencias laborales requisitos.

Conclusiones

Una vez culminada la investigación realizada en la presente tesis se arribó a las siguientes conclusiones.

1. Se elaboró un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos relacionados con el análisis y descripción de puestos de trabajo que sirvió de soporte teórico para la investigación.
2. El análisis y descripción de puestos de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como recursos que normalmente utiliza el mismo, además constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos en el sector turístico porque casi todas las actividades claves se basan en informaciones proporcionadas al respecto .
3. El profesiograma constituye, en general, la síntesis del análisis del puesto de trabajo pero en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso, es por ello que actualmente se le concede gran importancia a los perfiles de competencias.
4. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas puesto que el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.
5. *El diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel Jagua permitió conocer que existen problemas con la filosofía participativa puesto que es escaso el poder que la organización delega en sus empleados.*
6. *El contenido de los profesiogramas vigentes no se corresponde con las actuales exigencias de cada puesto de trabajo lo que ocasiona que existan dificultades con la política de flujo de Recursos Humanos que no garantiza la cantidad de personas y en la proporción adecuada de cada tipo de competencia, entre otras razones, debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la insuficiente información que brindan los profesiogramas de cargos vigentes.*

7. Los perfiles de competencia de cargo y puestos de trabajo confeccionados se encuentran acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y son cualitativamente superiores a los profesiogramas de cargo vigentes en lo que respecta a las funciones fundamentales, conocimientos específicos, competencias laborales, experiencia previa, así como responsabilidades y las condiciones de trabajo.

Recomendaciones

Tomando como base los resultados obtenidos de la investigación y las conclusiones generales a las que se arribó, se recomienda:

1. Realizar el Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el hotel periódicamente para poder detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos.

2. Implantar el manual de perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo propuestos como base para la selección de personal, evaluación del desempeño, la determinación de las necesidades de formación entre otras políticas de recursos humanos.
3. El monitoreo del manual de perfiles de competencias realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en el contenido de los mismos para mantenerlos actualizados.

Bibliografía

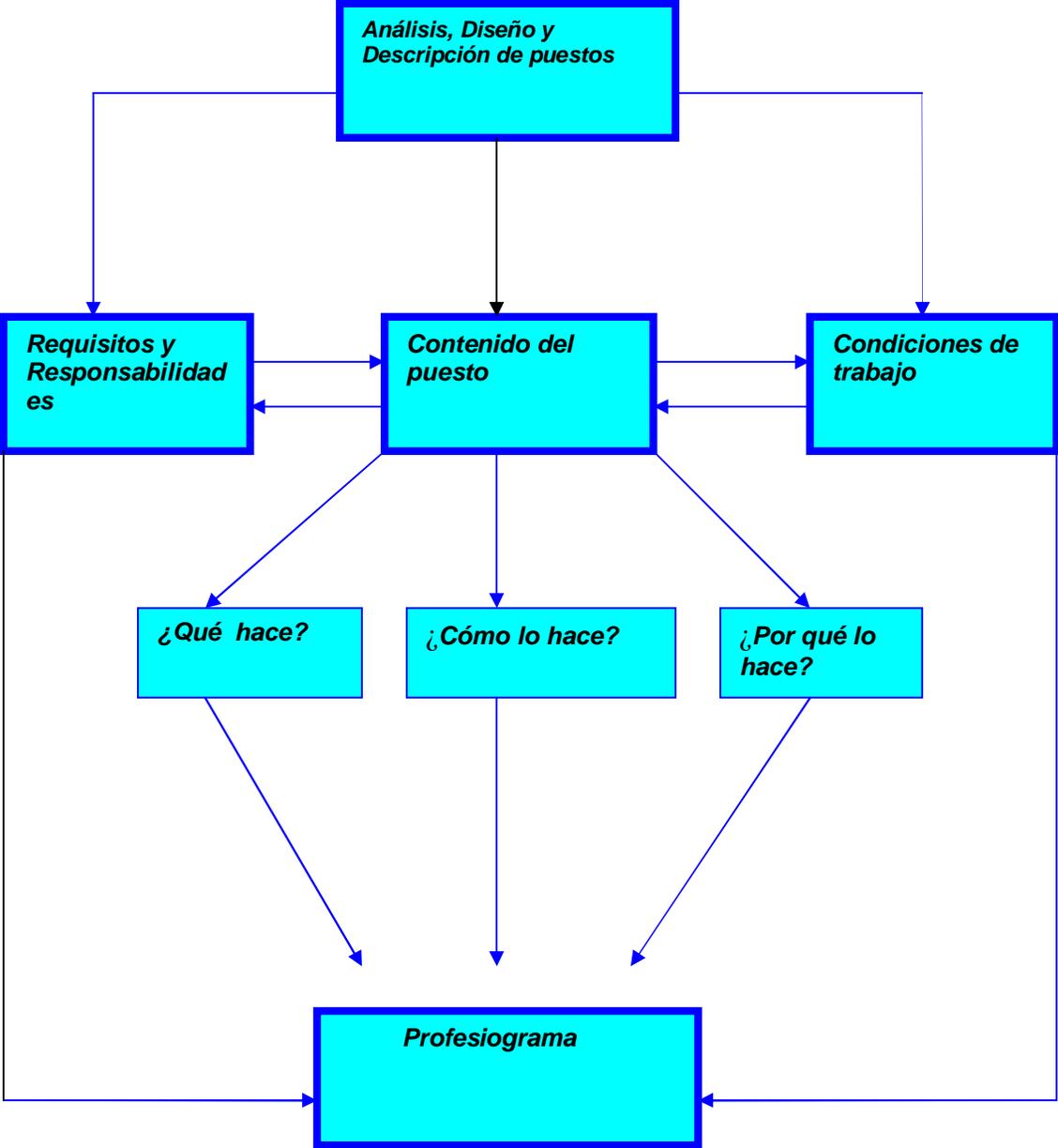
1. Amaro Guzmán, R. (1987). Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
2. Anzizu, José M. (1985). Revista Alta Dirección. No. 120. Cultura Organizativa.
3. Arce, E. (2000). Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. Consultado marzo 15,2007 en <http://www.portaldelconocimiento.com/>.
4. Arráiz, J.I. (2000). Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España.
5. Artiledo, D. (2005). Competencias: un nuevo reto. Consultado en abril 4, 2007 en

- <http://www.gestiopolis1.com/recursos4/archivo/derh/compeun2.zip>.
6. Ballivian D, R. & Gonzáles C, C. (2005). Diseño de puestos de trabajo. Consultado abril 4, 2007, en <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos.htm>
 7. Barranco, F.J (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
 8. Beer, M. et al (1992). Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid
 9. Borrogan del Río, L. (1987). Hotelería. Instituto Politécnico Nacional. México.
 10. Borroto, J.M. (SF). Una gestión empresarial desde una mirada diferente.. Consultado abril 4, 2007 en <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/193.pdf>.
 11. Carnota Lauzán, D. (1991). Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
 12. Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de vecchi, S.A.
 13. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
 14. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. Colombia.
 15. Claver Cortés, E. et al (1995). Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
 16. Corrella, A (1994). Las estructura de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humanos Nº 56. Febrero. España.
 17. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de GRH.
 18. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
 19. Cummings, L.L (1994). Recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas. México.
 20. Davis, K. (1980). Desarrollo de la organización. Ediciones Deusto S.A. España.
 21. Delgado, M. (2006). Modelo de Gestión por competencias. Consultado marzo10, 2007 en www.portaldelconocimiento.com.
 22. Ducceschi, M. (1982). Técnicas modernas de dirección de personal. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.
 23. Dunhan, R.B. (1995). El directivo del futuro. Ediciones Deusto. España.

24. Escat Cortes, M (2005). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Consultado marzo 10, 2007, en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm>
25. Fernandez Caveda, A. (1990). La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao: AEDIPE, Deusto.
26. Fernández López, A, M. (2006). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Consultado en marzo 12, 2007, en http://www.wikilearning.com/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-wkc-15215.htm
27. Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
28. French, W.L. (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. Editorial Limusa, México.
29. Gallego, J.F. (1996). Principios generales para la administración de establecimientos hoteleros. España.
30. Gama, E. (1992). Bases para el Análisis de Puestos. México: Editorial Trillas.
31. Gómez Mejías, I, Balkin, D y Cardy, R (2000). Gestión de recursos humanos. Madrid: Ed. Prentice Hall.
32. Hampton, D.R. et al (1982). Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas, Mexico.
33. Harper & Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid. <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm>
34. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
35. Lanham, E. (1996). Valuación de puestos. Editorial Revolucionaria. La Habana. Cuba.
36. Marsán Castellanos, J. et al (1986). La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
37. MINTUR. (1998). Metodología para los diseños de puestos de trabajo.
38. MINTUR. (2006). Resolución N° 58.
39. MTSS. (2006). Resolución N° 28.
40. MTSS.(1990). Resolución N° 15
41. MTSS.(2005). Resolución N° 30
42. MTSS.(2006). Resolución N° 15

43. MTSS.(2006). Resolución N° 165
44. Núñez Mendoza, A. (2006). Cómo identificar las funciones de los puestos. Consultado marzo 10, 2007, en
45. Núñez, J. (1989). Teoría y Metodología del Conocimiento. MES. ENPES, Cuba.
46. Regidor Sendin, A. (1991). Estructura del mercado turístico.
47. Reyes Ponce, A. (1996). El análisis de puesto. Editorial Limusa. México, D.F.
48. Sánchez García, J.C. (1993). Selección de personal; Guía práctica. Ediciones Amarú. España.
49. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
50. Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Instituto superior politécnico "José Antonio Echeverría". Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Gestión de Recursos Humanos.
51. Stewart, A. (1998). La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. Consultado marzo 10, 2007, en <http://www.granica.com/>.
52. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España
53. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
54. Zayas, E. (1990). El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. ISTH. Holguín, Cuba.

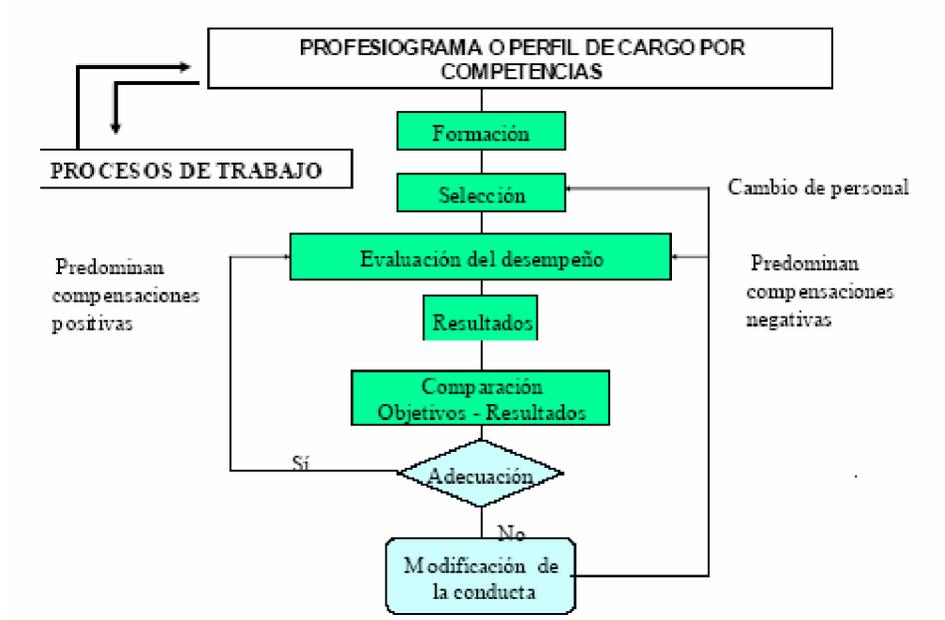
Anexo 1: Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo. (Cuesta Santos, 1997)



Anexo 2: Representación gráfica del perfil de cargo por competencia.

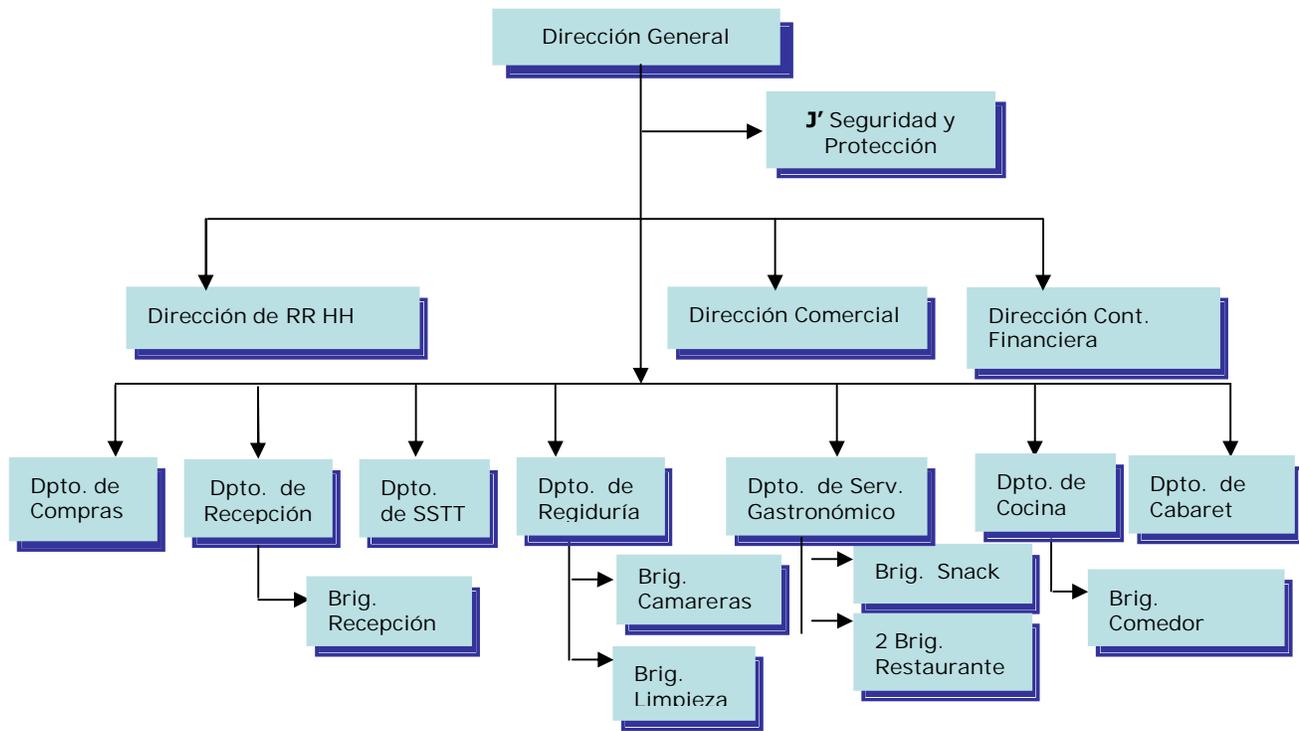


SABER HACER Y QUERER HACER



Anexo 4: Acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo.





Anexo 6: Propuesta de Plantilla de Cargos y Ocupaciones

Cargos	Grupo	Categ.	Año		Propuesta		Total	Diferencias
			Anterior	Cubierta	Permanentes	Cíclicos		
DIRECCIÓN								
Director General	XVII	Dirigente	1	1	1		1	
Auditor A Asistente	X	Técnico	1	1	1		1	
Especialista C en Ciencias Informáticas	X	Técnico	1	1	1		1	
Chofer D	IV	Operario	1	1	1		1	
Secretaria	VI	Técnico	1	1	1		1	
Subtotal			5	5	5	0	5	0
FINANZAS								
Director Contable Financiero	XVI	Dirigente	1	1	1		1	
Especialista C en Gestión Económica	X	Técnico	2	2	2		2	
Técnico A en Gestión Económica	VIII	Técnico	4	4	5		5	1
Técnico B en Gestión Económica	VII	Técnico	1	1	1		1	
Subtotal			8	8	9	0	9	1
RECURSOS HUMANOS								
Director de Recursos Humanos	XVI	Dirigente	1	1	1		1	
Téc. A en Gestión de los Rec. Humanos	VIII	Técnico	2	2	2		2	
Subtotal			3	3	3	0	3	0
SEGURIDAD								
Jefe de Seguridad y Protección	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Subtotal			1	1	1	0	1	0
COMPRAS								
Jefe de Compras	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Dependiente de Almacén	V	Servicio	2	2	2		2	
Encargado de Almacén	VI	Servicio	1	1	1		1	
Téc.B Abastecimiento para el turismo	VII	Técnico	1	1	1		1	
Subtotal			5	5	5	0	5	0
COMERCIAL								
Director Comercial	XVI	Dirigente	1	1	1		1	
Téc B Relaciones Públicas para el Turismo	VII	Técnico	1	1	1		1	
Téc, Prog. Cont.y Superv. Operac. Turist	VII	Técnico	1	1	1		1	
Especialista C Gestión de Calidad	X	Técnico	1	1	1		1	
Subtotal			4	4	4	0	4	0

Cargos	Grupo	Categ.	Año		Propuesta		Total	Diferencias
			Anterior	Cubierta	Permanentes	Cíclicos		
SERVICIOS TÉCNICOS								
Jefe de Servicios Técnicos	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Operarios de Eq. Elect Electron y Telec.	VIII	Operario	1	1	1		1	
Mec. en Climatización y Refrigeración	V	Operario	1	0	1		1	
Electricista Mto B	VI	Operario	4	4	4		4	
Técnico A Serv. Técnicos para el Turismo	IX	Técnico	1	1	1		1	
Espc.C en Ahorro y Uso Racional de la Energía	X	Técnico	1	1	1		1	
Operario General de Mantenimiento	IV	Operario	3	3	3		3	
Limpiador de Piscina en centros turísticos	III	Servicio	1	1	1		1	
Subtotal			13	12	13	0	13	0
ALOJAMIENTO								
Jefe de Ama de llaves	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Camarero de Habitaciones (JB)	VI	Servicios	2	2	2		2	
Camarero de Habitaciones	V	Servicios	10	10	9	1	10	
Limpiador de área centros Turist.	II	Servicios	8	8	6	2	8	
Ropero	III	Servicios	1	1	1		1	
Lavandera Integral	VI	Operario	1	1	1		1	
Subtotal			23	23	20	3	23	0
RECEPCIÓN								
Jefe de Recepción	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Recepcionista Hotelero (JB)	VI	Servicios	1	1	1		1	
Recepcionista Hotelero	V	Servicios	6	6	6		6	
Asistente Recepción Hotelera	II	Servicios	2	2	2		2	
Subtotal			10	10	10	0	10	0
GASTRONOMÍA								
Maitre	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Técnico A en Alimentos y Bebidas	VIII	Técnico	1	1	1		1	
Capitán de Serv. Gastr. En Inst. Turist (JB)	VII	Servicios	3	3	3		3	
Dpte Serv Gastr. En Instal. Turísticas	V	Servicios	20	19	19	1	20	
Subtotal			25	24	24	1	25	0

Cargos	Grupo	Categ.	Año		Propuesta		Total	Diferencias
			Anterior	Cubierta	Permanentes	Cíclicos		
COCINA								
Cheff de Cocina	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Maestro Cocinero	VIII	Operario	1	1	1		1	
Operario Panadero Repostero	V	Operario	2	2	1	1	2	
Elaborador de Alimentos	III	Operario	3	3	1	2	3	
Cocinero B	V	Operario	8	8	8		8	
Cocinero A	VI	Operario	4	4	4		4	
Auxiliar General de Cocina	II	Operario	5	5	4	1	4	0
Auxiliar General de Cocina Jefe de Brigada	III	Operario	1	1	1		1	
Subtotal			25	25	21	3	24	0
CABARET								
Jefe de Cabaret	XV	Dirigente	1	1	1		1	
Capitán de Serv. Gast. En Inst. Turist	VI	Servicios	1	1	1		1	
Dpte Serv Gastr. En Instal. Turísticas	V	Servicios	4	4	3	1	4	
Subtotal			6	6	5	1	6	0
RECREACIÓN								
Animador Turístico Especialista Principal	VII	Técnico	1	1	1		1	
Animador Turístico	VI	Técnico	2	1	2		2	
Subtotal			3	2	3	0	3	0
TOTAL			131	131	123	8	131	0

Aprobado por:

Neuris J. Barzaga Laffite

Presidente

Firma y cuño

Fecha:

